سلسلة
دراسات نفسية إسلامية
(٦)



العلاقات الانسانية

اعداد
الدكتور سيد عبد الحميد مرسى

الناشر
مكتبة وهبة
١٤ شارع الجمهورية - عابدين
تليفون ٩٣٧٤٧٠

الطبعـــة الأولى

١٤٠٧ هـ ـ ١٩٨٦ م

دار التوفيق النموذجية
للطباعة والجمع الآلي
الأزهر / ٣ حوش الموصلي بجوار جامع الفاء

بسم الله الرحمن الرحيم

« ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك .. »

(صدق الله العظيم)

***

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد ، وعلى آله وصحبه أجمعين .

وبعـــد ..

تهتم « العلاقات الانسانية بصـــفة عامة بدراسة أحوال النـــاس وصلاتهم بعضهم بالبعض الآخر ، كما تعنى بدراسة انجازاتهم وظروف حياتهم والظروف البيئية للعمل وجهودهم المشتركة من أجل تحقيـــق الاهداف المنشـــودة .

ان دراسة العلاقات الانسانية والبحث فى أمورها ليس بالموضوع الجديد .. فالمتصفح لكتب التاريخ والدراسات الاجتماعية والفلسفية يجد أن كثيرا من المؤلفين والباحثين والكتاب قد صنفوا وبحثوا شئون الروابط الانســـانية الاجتماعية منذ المـــاضى السحيق . فلقد قام فلاسفة الاغريق والرومان والعرب وغيرهم بامداد الفكر الانســـانى بذخائر نفيسة فى هـــذه الناحية من المعرفة ، وان كانت اهتمامات مثل هذه الدراسات فى المـــاضى تختلف عما يجرى فى المجتمعات الحديثة .

كانت أهداف دراسة العلاقات الانسانية فيما مضى متجهة وجهة فلسفية ، فكان تركيزها منصبا فى معظم الأحوال على تخيل علاقات مثالية يود هؤلاء الكتاب أن يصوروها وأن يصمموا اطاراتها . ومن أمثلة ذلك ما فعله « أفلاطون » فى دراسته للمجتمع عن طريق « جمهوريته » المثالية ، وكذلك ما رسمه الفيلسوف العربى « الفارابى » فى « مدينته الفاضلة » التى كانت فى نظـــره نموذجا لمـــا يجب أن يكون عليـــه المجتمع الكامل .

وفى المجتمع المعاصر ، بعد أن استقرت العلوم الاجتماعية واستخدمت المنهج العلمى فى دراساتها ، وبعد تقديم الآراء والنظريات السلوكية التى تنادى بحقوق الانسان فى حياة أفضل — فان أهداف دراسة « العلاقات الانسانية » لا تسير فى اتجاه التأمل والخيال ، بل اتجهت نحو الواقع بقصد الافادة من الحقائق العلمية فى معرفة جوانب القوة والضعف فى المجتمع ، بما يؤدى الى النهوض بالمجتمع والعمل على توثيق الروابط بين الأفراد والجماعات حتى تتحقق الأهداف المنشودة للمجتمع ، بما يؤدى الى تحقيق الكفاية الانتاجية واشباع حاجات الأفراد والجماعات •

والاسلام هو دين « الانسانية » فى شتى صورها •• فهو يحثنا على الرحمة وحسن المعاشرة والعدل فى المعاملة ورعاية الآخرين والصبر والحلم والتعاون والاتحاد والاخاء •• وهو بذلك قد سبق ما ذكره الفلاسفة والعلماء والكتاب المحدثين فى مجال العلاقات الانسانية •• قال تعالى :

« يا أيها الذين آمنوا ادخلوا فى السلم كافة ولا تتبعوا خطوات الشيطان ، انه لكم عدو مبين • فان زللتم من بعد ما جاءتكم البينات فاعلموا أن الله عزيز حكيم » • (البقرة : ٢٠٨ — ٢٠٩)

انها دعوة للمؤمنين باسم الايمان •• بهذا الوصف المحبب اليهم ، والذى يميزهم ، ويصلهم بالله الذى يدعوهم ، دعوة للذين آمنوا أن يدخلوا فى السلم كافة •• وأول مفاهيم هذه الدعوة أن يستسلم المؤمنون بكلياتهم لله ، فى ذوات أنفسهم ، وفى الصغير والكبير من أمرهم • أن يستسلموا الاستسلام الذى لا تبقى بعده بقية من ناشزة من تصور أو شعور ، ومن نية أو عمل ، ومن رغبة أو رهبة لا تخضع لله ولا ترضى بحكمه •• استسلام الطاعة الواثقة المطمئنة الراضية لليد التى تقود خطاهم وهم واثقون أنها تريد بهم الخير والنصح والرشاد ، وهم مطمئنون الى الطريق والمصير ، فى الدنيا والآخرة سواء •

والمسلم حين يستجيب لهـذه الدعوة يدخل فى عالم كله سلم وسـلام ، وثقة واطمئنان ، ورضا واسـتقرار ، دون حيرة أو قلق أو ضلال .. سلام مع النفس والضمير ، ومع العقل والمنطق ، ومع الناس جميعا .. سلام يظلل الحياة والمجتمع .

وأول ما يفيض هذا السلام على القلب يفيض من صحة تصوره لله ربه ، ونصاعة هذا التصور وبساطته .. انه اله واحد ، يتجه اليه المسلم فى ثقة وطمأنينة ووضوح .. وهو اله قادر عزيز قاهر ، فاذا اتجه اليه المسلم فقد اتجه الى القوة الحقة الوحيدة فى هذا الوجود ، ولم يعد يخاف أحدا أو يخشى شيئا .. وهو اله عادل حكيم ، فقوته وقدرته ضمان من الظلم والقهر والطغيان ، ومن ثم يأوى المسلم من الهه الى ركن رشـيد ينال فيه العدل والرعاية والأمان .. وهو رب رحيم ودود ، منعم وهاب ، غافر الذنب وقابل التوب . فالمسلم فى كنفه آمن ، مرحوم اذا ضعف ، مغفور له متى تاب .

والتكاليف التى يفرضها الاسلام على المسلم كلها من الفطرة ، لا تتجاوز الطاقة ، ولا تتجاهل طبيعة الانسان وتركيبه ، ولا تهمل طاقة واحدة من طاقاته لا تطلقها للعمل والبناء والنماء ، ولا تنسى حاجة واحدة من حاجات تكوينه الجثمانى والروحى لا تلبيها فى يسر وسماحة ورخاء .. ومن ثم لا يحار ولا يقلق فى مواجهة تكاليفه ، يحمل منها ما يطيق حمله ، ويمضى فى الطريق الى الله فى طمأنينة وسلام .

والمجتمع الذى ينشئه هذا المنهج الربانى ، فى ظل النظام الذى ينبثق من هذه العقيدة الكريمة السمحة .. هو المجتمع المتواد المتحاب المترابط المتضامن المتكافل المتناسق .. هذا المجتمع الذى تربطه آصرة واحدة ـ آصرة العقيدة ـ حيث تذوب فيهـا الأجناس والأوطان ، واللغات والألوان ، وسـائر هذه الأواصر العرضية التى لا علاقة لها بجوهر الانسان ..

هذا المجتمع الذى يسمع قول الله : « **انما المؤمنون اخوة** .. » .
(الحجرات : ١٠)

والذى نرى صورته فى قول النبى الكريم : « مثل المؤمنين فى وادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد اذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى » . (رواه أحمد ومسلم)

هذا المجتمع الذى من آدابه :

● « واذا حييتم بتحية فحيوا بأحسن منها أو ردوها .. » . (النساء : ٨٦)

● « ولا تصعر خدك للناس ولا تمش فى الأرض مرحا ، ان الله لا يحب كل مختال فخور » . (لقمان : ١٨)

● « ولا تستوى الحسنة ولا السيئة ، ادفع بالتى هى أحسن فاذا الذى بينك وبينه عداوة كأنه ولى حميم » . (فصلت : ٣٤)

● « يا أيها الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيرا منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيرا منهن ولا تلمزوا أنفسكم ولا تنابزوا بالألقاب ، بئس الاسم الفسوق بعد الايمان ، ومن لم يتب فاولئك هم الظالمون » . (الحجرات : ١١)

● « .. ولا يغتب بعضكم بعضا ، أيحب أحدكم أن يأكل لحم أخيه ميتا فكرهتموه ، واتقوا الله ، ان الله تواب رحيم » . (الحجرات : ١٢)

هذا المجتمع الذى من ضماناته :

● « يا أيها الذين آمنوا ان جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوما بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين » . (الحجرات : ٦)

● « يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيرا من الظن ان بعض الظن اثم ، ولا تجسسوا .. » . (الحجرات : ١٢)

● « يا أيها الذين آمنوا لا تدخلوا بيوتا غير بيوتكم حتى تستأنسوا وتسلموا على أهلها .. » . (النور : ٢٧)

— والحديث : « كل المسلم على المسلم حرام ، دمه وعرضه وماله » • (رواه مالك والشيخان)

وأخيرا — وليس آخرا — انه ذلك المجتمع الذى يكفل لكل قادر عملا ورزقا ، ولكل عاجز أو معوق ضمانا للعيش الكريم •• والمجتمع الذى تكفل فيه حريات الناس وكراماتهم وحرماتهم وأموالهم بحكم التشريع فلا يؤخذ واحد فيه بالظن ، ولا يتجسس على أحد متجسس ، ولا يذهب دم فيه هدرا والقصاص حاضر ، ولا يضيع فيه على أحد ماله سرقة أو نهبا والحدود حاضرة •• المجتمع الذى يقوم على الشورى والتوجيه والنصح والتعاون ، كما يقوم على المساواة فى الفرص والتعامل والعدالة الحقة التى يشعر معها كل فرد أن حقه منوط بحكم شريعة الله لا بارادة حاكم أو قرابة كبير •• وفى النهاية المجتمع الوحيد بين سائر المجتمعات البشرية الذى لا يخضع البشر فيه للبشر ، انما يخضعون — حاكمين ومحكومين — لله ولشريعته ، وينفذون حكم الله وشريعته ، فيقف الجميع على قدم المساواة الحقيقية أمام الله رب العالمين وأحكم الحاكمين ، فى طمأنينة وفى ثقة وفى يقين ••

* * *

وبعــد ••

من هذا المنطلق قدم الكاتب مخطوطه •• حيث ناقش المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية فى اطار العقيدة الاسلامية •• فانفرد الفصل الأول بعنوان « المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية شرح الجوانب الأساسية للعلاقات الانسانية من حيث تطورها ، وعلاقتها بالعلوم السلوكية ، وتطبيق مفاهيمها الأساسية فى قطاع الانتاج • ثم ناقش الاسلام والعلاقات الانسانية من حيث الأخلاق الفاضلة وحسن السلوك ، والمعاملات بين الأفراد •

واختص الفصل الثانى بشرح « العلاقات الانسانية فى مجال العمل » ، فناقش المنشأ التاريخى للعلاقات الانسانية فى مجال العمل ،

ثم ناقش العمل ودلالته من شتى النواحى ، ثم أبرز العمل والعمال فى القرآن والسنة •

واختص الفصل الثالث بموضوع « الدافعية والسلوك » •• فناقش عملية الدافعية ، ونظريات الدافعية ، والدافعية للعمل ، والدافعية والسلوك فى القرآن والسنة •

وناقش الفصل الرابع « القيادة » مركزا على القيادة فى الاسلام . ثم تعاريف القيادة ، وصفات القائد الناجح ، واختيار القادة واعدادهم •

واختص الفصل الخامس بموضوع « الاتصال » من حيث تعريفه ، وأهميته وأهدافه ، وأنماطه ، وشرح عملية الاتصال ، والافراد المتضمنون فى عملية الاتصال ، وأساليب الاتصال الادارى ، ومهارات الاتصال ، والاتصال فى القرآن الكريم •

وفى الفصل الأخير — « خاتمة » ، ركز مناقشته على « العلاقات الانسانية فى سوائها وانحرافها » ، فأوضح مفهوم السواء والانحراف وسرد وجهات النظر القديمة والحديثة فى هذا الشأن ، ثم أبرز النواحى السوية والنواحى المنحرفة للعلاقات الانسانية من واقع القرآن والسنة المحمدية ••

وهكذا •• اتبع الكاتب المنهج والعهد الذى قطعه على نفسه منذ بداية هذه السلسلة ، وهى ابراز الجوانب العلمية للموضوعات من وجهات النظر المختلفة — دون تحيز لوجهة نظر معينة — ثم ذكر الآيات القرآنية والأحاديث النبوية المتعلقة بهذه الموضوعات حتى يؤكد أن الأصل والمنشأ هو الشريعة الاسلامية ، ثم بدأت المحاولات العلمية التى لا تزال تحاول جهدها ••

« وما أوتيتم من العلم الا قليلا »[1] • (صدق الله العظيم)

جدة : رجب ١٤٠٦ هـ •
مارس ١٩٨٦ م •

دكتور
د • سيد عبد الحميد مرسى

* * *

(١) الاسراء : ٨٥

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية للعلاقات الإنسانية

● **مدخـــل :**

ان مصطلح « العلاقات الانســـانية » (Human Relations) ينطبق ـــ بصفة عامة ـــ على تفاعل الافراد فى جميع أنواع المحاولات ، ســـواء فى المجال الصناعى أو التجارى أو الحكومى أو التعليمى أو الاجتماعى • ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة فى تنظيمات العمل ، حيث يرتبط الأفراد بنوع من البناء أو النظام الشكلى فى ســـبيل تحقيق هدف معين •

وتتميز العلاقات الانسانية بالحركة والدينامية •• فهى لا تكتفى بمجرد دراسة السلوك البشرى ، بل تحاول أن تقوم بدور فعال حيال هذا السلوك ، حتى يتم الحصول على نتائج مثمرة مقنعة • ولذا يمكن القول بأن العلاقات الانسانية علم وفن تطبيقى ، كما تتصف بالناحية الاجرائية العملية اذ انها تعنى بالفعل المؤثر[1] •

ومن وجهة نظر المديرين وأصحاب الأعمال الذين تتضمن مسئولياتهم قيادة الجماعات ، فان العلاقات الانسانية هى ادماج الافراد فى موقف

---

(١) سيد عبد الحميد ، « **العلاقات الانسانية** » . سلسلة العلوم السلوكية فى مجال الادارة . (القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا ، ١٩٧٠) •

العمل الذى يدفعهم الى العمل سويا كجماعة منتجة متعاونة ، مع ضمان الحصول على الاشباع الاقتصادى والنفسى والاجتماعى • وهدفها هو جعل الافراد منتجين ، متعاونين من خلال الميول المشتركة ، والحصول على الاشباع عن طريق تنمية علاقاتهم بعضهم بالبعض الآخر وتوطيدها • وعندما يتم تحقيق هذه الأهداف تبرز الجهود الموفقة للجماعة ، حيث يعمل الأفراد سويا بطريقة منتجة مشبعة • ولذا يمكن القول بأن العلاقات الانسانية هى تنمية الجهود المنتجة المشبعة للجماعة • وعلى هذا الأساس فان أسس العلاقات الانسانية ومبادئها تنطبق بصفة عامة على الادارة العامة ، والادارة الصناعية ، وادارة الرجال ، والادارة الاجتماعية ، والادارة التعليمية •

ويتضح جليا من تعريف العلاقات الانسانية أن « القوى الدافعة » للأفراد على أساس احتياجاتهم الفردية هى مفتاح النشاط • فالثلاثة أنماط الخاصة بالاحتياجات — الاقتصادية والنفسية والاجتماعية كما يعبر عنها العاملون عند تفاعلهم مع المؤسسات التى يعملون بها ، تشير الى حدود العلاقات الانسانية لهؤلاء الأفراد — وتحاول العلاقات الانسانية المثمرة أن تشبع هذه الاحتياجات فى الحدود المسموح بها فى اطار أهداف المؤسسة • وعملا بمبدأ الفروق الفردية فان تفاصيل هذه الاحتياجات يميل الى الاختلاف من شخص الى آخر • ويلتحق الأفراد للعمل باحدى المؤسسات لأنهم يتوقعون أن يجدوا فيها اشباعا لاحتياجاتهم ، فلكى تضمن الحصول على تعاونهم ، يجب أن تهيىء لهم المؤسسة البيئة التى تفى باحتياجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية • ولسنا نتوقع أن ترضى المؤسسة جميع الاحتياجات ، اذ أن ما يرضى شخصا — كالترقية مثلا — قد لا يرضى عددا آخر من الموظفين أو العمال ، ولكن فى مقدور المؤسسة أن تهيىء الجو العام الملائم الذى يساعد كل فرد على مواجهة احتياجاته • وكما أن الأفراد مختلفون فان كل موقف يختلف عن الآخر أيضا ، بمعنى أنه ليست هناك طريقة موحدة يواجه بها المسئولون شتى المواقف المتشابهة بما يحقق نوعا موحدا من العلاقات الانسانية ، اذ أن المسئول يفسر كل

موقف فى ضوء العوامل التى تؤثر عليه (على الموقف) ، وعليه فى هذه الحالة أن يقوم بتقدير الموقف وتحليله فى اطار الأهداف التى تسعى المؤسسة لتحقيقها •

والقوى البشرية هى مصدر العظمة والقوة فى أية مؤسسة • ففى دنيا العمل نجد أن جميع الموارد — عدا الموارد الانسانية — تخضع للقوانين واللوائح والنظم الميكانيكية الآلية بما يحقق الانتاج المرسوم بدقة على قدر الجهد المبذول ، والانسان وحده هو الذى يستطيع — عن طـــريق الأفكار البناءة — أن يرفع من قدر الانتـــاج بما يفوق الاستثمارات • ويعمل الانسان كفرد وكجزء من جماعة ، وعلى الرغم من وجود الوازع الشخصي فان الانسان يتأثر دائما بمحصوله وخبرته وبيئته بما فى ذلك ثقافة الجماعة التى ينتمى اليها ، ولذا فان العلاقات الانسانية تشتمل على كل من الظواهر الفردية والجماعية •• ويتميز عصرنا الحالى بالعزوف عن الفردية والانعزالية ، وخاصـــة فى مجال العمل ، فلقد أصبحت الحياة معقدة فى شتى دروبها ، بحيث أصبح لزاما على البشر أن يترابطوا ويندمجوا فى منظمات لتحقيق أهدافهم المشتركة • وفى هذه المنظمات نجد أن الكفاية الانتاجية تبدأ بالمجهود الفردى ثم تتحول تلقائيا الى مجهود جماعى ، حيث يتحول العمل المتخصص لكل فرد ويتكامل فى اطار الانتاج العام للمؤسسة • ولن يفيد التخصص أو يصبح ذا قيمة دون التكامل والاندماج فى المجهود العـــام للجماعة ، اذ أن التخصص وحده لا ينشأ عنه سوى انتاج متفرق غير منظم ، ولكى يتكامل الانتاج الفردى بما يحقق المصلحة العامة ، لابد من وجود تنسيق فى العمل وتعاون بين الأفراد • ويقصد بالتنسيق عوامل الوقت وتتابع العمليات الانتاجية ، بينما يشير التعاون الى رغبة الأفراد فى العمل سويا بما يتفق مع خطة الانتاج •

* * *

تطور العلاقات الانسانية

اذا ما أدرنا النظر حولنا فى المجتمعات الحديثة نرى أن تطور العلاقات الانسانية قد اتخذ شكلا متغيرا على مر الأجيال .. ولم يكن هذا التغير ناجما عن ارتقاء الأساليب الفنية المستخدمة فى الصناعة فحسب ، بل نشأ أيضا نتيجة لازدهار القيم الاجتماعية الانسانية .. ففى بداية القرن العشرين كانت الروح الديكتاتورية تسيطر على أصحاب الأعمال ، وكان شعارهم أن الحق مع القوى دون مراعاة لأية قيم انسانية ، كما كانت اتجاهاتهم كلها فردية يغلب عليها طابع المصلحة الشخصية ، أما الموظف أو العامل فقد كان ضحية هذا التسلط من جانب أصحاب الأعمال الذين لم يكن يشغل بالهم فى ذلك الوقت سوى تحطيم كل منافس لهم ، مضحين فى سبيل ذلك بكل القيم والمبادىء الانسانية .

وبمرور الزمن ، بدأ هذا الاتجاه يتغير ، وظهر نوع جديد من العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال وهو ما يدعى « بالاتجاه الأبوى » أساسه العطف على العمال والموظفين والعمل على رعاية شئونهم وارضاء ميولهم وتحقيق رغباتهم كما يفعل الأب من أبنائه . فكان صاحب العمل يتوقع فى مقابل ذلك ولاء العمال والموظفين له واحترامهم اياه طالما أنه يقدم لهم ما يعتبره صالحا ، وبمعنى آخر بدأت فلسفة العلاقات الانسانية تتجه نحو « العدالة مع الحزم » . وكنتيجة لهذه الفلسفة الجديدة فى ادارة الرجال بدأ العمال يستجيبون للمؤسسات التى تتبع هذه الطريقة العادلة الحازمة والتى اشتهرت بحسن السيرة فى محيط العمال .

وظهر اتجاه ثالث فيما بعد فى مجال العلاقات الانسانية .. فقد تطور الأمر بالعلاقة بين رب العمل والعامل من مجرد الاتجاه الأبوى الذى يقضى بالعدالة مع الحزم الى نوع آخر من العلاقة يستلزم المنافسة بين العمال وبعضهم بعضا . فقد لاحظ بعض أصحاب المؤسسات التجارية وتلك التى تعمل فى قطاع الخدمات العامة أن بعض الأقسام فى مؤسساتهم تجتذب كثيرا من العملاء مما يدر عليهم الكثير من الربح . بينما لا يحدث ذلك فى الأقسام الأخرى . وقد تبين لهم أن ذلك يرجع

الى المستخدمين الذين يعملون بأقسام البيع وطريقتهم فى عرض السلع واجتذاب الجمهور ، مما أدى بأصحاب الأعمال الى اتاحة الفرص أمام موظفيهم وعمالهم للترقى نتيجة لنشاطهم فى اجتذاب الجمهور وبيع أكبر كمية ممكنة من السلع • وقد خلقت هذه الطريقة مشكلة جديدة فى المؤسسات الانتاجية ، اذ تطورت العلاقة بين رب العمل والعمال من مجرد العطف والرعاية الى نظام الانتاج والادارة بالمؤسسة ، وأدى ذلك الى تخلى أصحاب العمل عن عمليات الادارة ووضعها فى أيدى أفراد آخرين هم طبقة المديرين والمشرفين بالمؤسسة • ونتج عن هذا أيضا أن ازدهرت نقابات العمال واتحاداتهم للدفاع عن شئون العمال والمستخدمين ومراعاة مصالحهم •

وبعد أن نمت الصناعة وتقدمت بخطوات واسعة ، نشأت نظم جديدة وأساليب مختلفة للقيادة داخل المؤسسات والمصانع • ولقد كان الباعث على ايجاد هذه النظم عدم اقتناع العمال فى الوقت الحاضر بأن يملى عليهم أداء نوع معين من العمل ، اذ أنهم يرغبون فى استغلال معارفهم وخبراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وميولهم بالطريقة التى تمكنهم من خلق وعى كامل ومعرفة وفهم للأعمال التى يؤدونها مما يشعرهم بالرضا والاشباع •

ومما هو جدير بالذكر أن هذا الاتجاه الجديد فى العلاقة بين رب العمل ورجال الادارة من جهة ، والعمال والموظفين من جهة أخرى يتطلب استخدام الأسلوب العلمى والخبرات والمقاييس العلمية على نطاق واسع فى المجال المهنى •

ولقد أصبح هناك فريقان فى المجال المهنى ، أحدهما يتكون من رجال الأعمال والادارة ، والثانى من الموظفين والعمال ، ويعنى هذا أن فى يد البعض السلطة على الفريق الآخر • ومن البديهى أنه متى استخدم شخص فردا آخر ليؤدى عملا وأنقده أجراً على ذلك ، فان من حق صاحب العمل أن يطلب من الآخر أن يؤدى العمل على الوجه الأكمل • فاذا لم يحصل على ما يريد من عمل أو خدمة فانه يعترض على الطبيعة

البشرية ويحاول من جانبه تغييرها ، اذ يشعر أن من حقه أن ينطلب من الطبيعة البشرية أن تكون بالصــورة التي يريدها ، والواقع أن لفظ « الطبيعة البشرية » ما هو الا ستار يخفى وراءه جهلنا بالانســان وبالعلاقات الانســانية •• فالناس يعرفون بعضهم بعضا عن طــريق مشاهدة سلوك كل فرد ونشاطه فى ظروف محددة ، كنشاطه وقت العمل لفترة معينة أو نشاطه الاجتماعى فى احدى المناسبات أو نشاطه داخل حجرة الدراسة فى أحد الموضوعات الدراسية • ومن هـذا يتضح أن الخبرات والتجارب التى يمر بها الأفراد فى علاقاتهم اليومية بعضهم بالبعض الآخر تكسبهم معرفة بالأفراد ، الا أن هذا لا يمنع من أن تكون معرفتهم بالمبادىء العلمية للسلوك الانسانى محدودة •

وبتطور أساليب القيادة تطورت بالتالى طبيعة الاتصال بين رب العمل والعامل ، فان ظهور فئة المديرين والمشرفين أوجد حاجزا بين صاحب العمل وعماله • ومن هنـا بدأ كل من صاحب العمل والعامل يتعرف على الآخر عن طريق معلومات وبيانات منقولة ، مما جعل هذه المعرفة سطحية وشكلية دون عمق أو استبصار ، اذ عندما نتعامل مع مجموعات كبيرة من الأفراد فاننا نتقيد بالمبادىء المتعارف عليهــا • ولكن اذا ما أردنا أن نحكم على قدرة شخص معين فانه يجب علينا أن نعرف الكثير عن قدراته وامكانياته من زوايا متعددة •

وعند التعامل مع الأفراد فانه كثيرا ما يفوتنا أن السلوك البشرى معرض للفحص والتمحيص • فاننا لا نقدر أن أفعال الشخص وسلوكه مسببة عن عوامل داخلية وأخرى خارجية ، ولذا فاننا نجد أنفسنا نلوم الشخص نفسه على أساس أنه مسئول عن العمل الذى قام به ، وأنه كان بامكانه أن يتصرف خيرا من ذلك اذا ما أراد • والواقع أن وجهة النظر العلمية تقرر أن كل سلوك مسبب ، ولذا فان مجرد لوم شخص لخطأ ارتكبه يعنى أننا نحيد عن الطريق الصحيح الذى يؤدى الى محاولة الكشف عن الأسباب حتى يمكن بالتالى تصحيح الخطأ •• ويمكن القول بانه ليس هناك حل بسيط لدراسة الانسان أو الطبيعة البشرية ، اذ الواقع

أن العلوم الانسانية تعتمد على البحث والتجربة التى تسفر عن حقائق يمكن تطبيقها فى مجال العلاقات الانسانية ٠

وتعتبر الفترة التى أعقبت الحرب العالمية الثانية ٠ وما بذله خلالها رواد البحث الانســـانى والعلماء حــوالى عام ١٩٤٥ بــداية عصر العلاقات الانسانية ٠

وفيما يلى نوضح الأسباب التى أدت الى ظهور هــذا العصر ــ عصر العلاقات الانسانية :

١ ــ لم تحظ العلاقات الانسانية ــ على مر العصور ــ باهتمام كبير ، مما أكد ضرورة الاهتمام بها وابرازها حتى تسير جنبا الى جنب مع التطور الذى حدث فى مجال الهندسة والانتاج والاقتصاد ٠ فلقد اتضح لرجال الادارة عدم التوازن بين الموقفين مما حدا بهم الى تحسين أسلوب العلاقات الانسانية ٠

٢ ــ نظرا لازدهار اتحادات العمال ونقاباتهم ولمــا كفلتها لهم القوانين من حماية ، فانها أبرزت بعض المشكلات فى مجال العلاقات الانسانية وأثارت القديم منها الذى لم يلق عناية من قبل ٠ وقد أدى ذلك الى احساس رجال الأعمال بفشلهم فى تنمية العلاقات الانسانية بمؤسساتهم مما حدا بهم الى سرعة تصحيح أخطائهم فى مجال العلاقات الانسانية ، وقد نظر البعض الآخر من رجال الأعمال الى العلاقات الانسانية على أنها تساعدهم على تنمية العلاقات الطيبة مع رجالهم مما يؤدى الى ضبط العمل بمؤسساتهم ٠

٣ ــ شجع العامل نفسه تحسين أسلوب العلاقات الانسانية ٠٠ فقد بدأ يهتم بالتعليم والتدريب وممارسة الأسلوب العلمى ، مما شجعه على الاســتجابة الى أساليب العلاقات الانســانية الحديثة كالمشاركة والممارسة والاتصال والقيادة ٠

٤ ــ كانت البحوث العلمية التى قام بها رواد العلاقات الانسانية

أمثال « ميبو »[٢] (Mayo) وروذلسبرجر[٣] (Roethlisberger) رئداً للمشتغلين فى مجال العلاقات الانسانية ، وكان لهذه البحوث أهميتها المقنعة حيث انها أجريت فى المجال المهنى على أساس واقعى • وكان لأمثال هؤلاء العلماء الفضل فى انارة الطريق أمام رجال الادارة وأمدتهم بالمفاهيم والوسائل التى يمكن استخدامها لتنمية العلاقات الانسانية •

٥ — كان لتطور وجهة النظر الخاصة بالمسئولية الاجتماعية فى مجال العمل أهميتها فى تشجيع العلاقات الانسانية • فلقد أكد هـذا الاتجاه أهمية الفرد الذى يعمل بمقارنته بالآلات والأدوات • وتستلزم هـذه المسئولية الاجتماعية أن يتعرف المديرون ورجال الادارة على احتيـاجات الموظفين وطموحهم حتى يوفروا لهم الأمن الاقتصـادى والنفسى ، والعلاقات الانسانية هى الوسيلة المثالى لتهيئة هـذا الجو الذى يضفى الشعور بالأمن •

٦ — ان ازدياد حجم العمل قد خلق الكثير من المشكلات ، مثل جهل العامل بشخصية المسئول الأول عن ادارة العمل وكذا حاجته الى الأدوات التى تساعده على الانجاز الصحيح للعمل • واذا كان من الميسور أن تجعل عشرة رجال يعملون سويا بكفاءة تامة ، فان ذلك يصبح متعذرا اذا ما ازداد العدد الى مائة أو ألف أو أكثر يعملون سويا •

٧ — من شأن التوسع فى التخصص أن يثير كثيرا من المشكلات • وينشأ هذا التوسع فى التخصص عن ازدياد حجم العمل ، كما أنه يرتبط أيضا بتنظيم العمل والتطور الفنى فى مجال الانتاج • وهنا ينشأ صراع بين الجماعات المتخصصة ، كذلك الذى يبدو بين رجال الانتاج ورجال الادارة ، وبين رجال التفتيش وقسم الانتاج ، وبين أقسام التصميم والهندسة • ومن شأن هذا الصراع أن يستدعى الاستعانة بوسائل العلاقات الانسانية للتغلب على المشكلات القائمة •

---

(٢) E., Mayo, **The Social Problems of an Industrial Civilization** (Boston : Havard Uni.. Press, 1945) .

(٣) E., Roethlisberger ; **Management and Morale** . (New York : Harper, 1941) .

٨ — ان ازدياد تكاليف العمل والانتاج تجعل المديرين يحاولون الاستفادة من القوى العاملة الى أقصى مدى ، ولا يمكن تحقيق ذلك الا بتنمية العلاقات الانسانية الناجحة . وهنا تلعب المكافآت التشجيعية ، والاثابة ، والترقيات ، والعلاوات دورا هاما كمثيرات للعمال حتى يعملوا على رفع الكفاية الانتاجية .

٩ — وأخيرا فان ارتفاع مستوى المعيشة يؤكد الاهتمام بالعلاقات الانسانية ، فان ارتفاع نفقات الحيـاة يجعل الفرد فى شغل شاغل بالنسبة لحاجاته الفسيولوجية والتزاماته العائلية مما قد يصرف ذهنه عن العمل الأساسى الذى يقوم به . وهنا نجد العلاقات الانسـانية تعوضه عن التفكير فى هذه المشكلات فينصرف الى عمله مما يؤدى الى زيادة الانتاج وازدياد مكاسبه(٤) .

مما تقدم يتضح لنا أن عصر العلاقات الانسانية قد نتج عن عدة تطورات مرت بها العلاقات الانسانية ، كما حقق التوازن بين القيم الانسـانية والقيم الأخرى ، كما نتج عن ذلك أيضـا بعض المفاهيم الخاطئة ، وهى التى سنناقشها فى الفقرة التاليـة . ويجب أن تبقى العلاقات الانسانية وتنمو وتتطور باستمرار ، لأنها تعنى بأهم عناصر الانتاج ، وهو الانسـان ، والعلاقات الانسانية تعتمد على الوسائل والأساليب العلمية ، ومادام الأسلوب العلمى ينمو ويتطور فان العلاقات الانسانية بدورها فى نمو وتطور وازدهار .

* * *

العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية

يعتبر مصطلح العلوم السلوكية من الاضافات الجديثة الى العلوم الانسـانية ، حيث شاع اسـتخدامه ليعبر عن مجموعة من المفاهيم الأساسية والمبادىء التى تستهدف « تفسير السلوك الانسانى ووضع

---

(٤) سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) ، **السلوك الانسانى فى العمل** . (القاهرة : دار نهضة مصر — ١٩٧٤) .

أسس التنبؤ به والسيطرة عليه » • ولقد جرى العرف على تقسيم فروع المعرفة الانسانية المختلفة الى مجموعتين أساسيتين هما :

١ ــ العلوم الطبيعية :

وتختص بدراسة ظواهر الطبيعة المـــادية وتحليلها ومحاولة التوصل الى مفاهيم واضحة تفسر نشأة تلك الظواهر ، وتعلل التغيرات والتطورات التى تطرأ عليهـــا • وتضم هـــذه المجموعة علوم الفيزياء والكيمياء والجيولوجيا ، كما تشـــمل العلوم التى تدرس التركيب الفسيولوجى وتحليل التطورات البيولوجية للانسان كعلم وظائف الأعضاء •

٢ ــ العلوم الاجتماعية (الانسانية) :

وتختص بدراسة وتحليل الظواهر الاجتماعية والانســـانية التى تنشأ بحكم حياة الانسان فى جماعات تتفاعل سعيا وراء تحقيق أهداف فردية وجماعية • وتضم العلوم الانسانية عادة المجالات الآتية من المعرفة الانســـانية : الاقتصاد ، والتاريخ ، والانثروبولوجيا (علم الانسان) • والعلوم السياسية ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع ، والتربيـــة •

ومن الواضح أن هذا التقسيم لا يقيم حدودا فاصلة بين فروع المعرفة الانسانية نظرا لمـــا تتصف به كل من الطبيعة المـــادية والانسانية من تعقيد وتشابك ، لذلك نجد درجات مختلفة من التداخل بين العلوم الطبيعية والاجتماعية وبين العلوم المكونة لكل من المجموعتين فيما بينها • مثال ذلك ان « علم النفس » وهو من العلوم الاجتماعية يتداخل مع بعض العلوم الطبيعية حين يسعى الى دراســـة تركيب المخ الانسانى ومحاولة البحث عن أسباب بعض مظاهر السلوك الانسانى ومحدداته فى التركيب الفسيولوجى للفرد ، وهو ما يعرف باسم « علم النفس الفسيولوجى » • وكذلك نجد فى محيط العلوم الانسانية تداخلا بين العلوم السياسية وعلم التاريخ ، أو بين علم الاقتصاد وعلم الاجتماع ،

أو بين علم النفس وعلم الاجتماع ، أو بين التربية وعلم النفس وعلم الاجتماع • ولذلك نجد فروعا من العلوم الانسانية هى مزيج من علمين أو أكثر مثل « علم النفس الاجتماعى » و « علم النفس التربوى » و « علم الاجتماع التربوى » وما أشبه[٥] •

وقد استقر رأى كثير من الكتاب فى مجال العلوم السلوكية على تحديدها فى أربعة من فروع المعرفة الانسانية هى :

١ — علم النفس • ٢ — علم الاجتماع •
٣ — علم الانثروبولوجيا • ٤ — التربية •

والصفة الأساسية التى تميز تلك العلوم الأربعة هى اهتمامها بدراسة سلوك الناس وتصرفاتهم فى مختلف المواقف والظروف • ويقول آخر ان ما يجمع بين العلوم السلوكية ويبرر فصلها فى مجموعة متميزة عن باقى العلوم الاجتماعية هو أنها تتخذ موضوعا مشتركا للبحث والدراسة هو « السلوك الانسانى »[٦] •

ان السبب فى اضفاء صفة « السلوكى » على أى من العلوم الاجتماعية أن يتوافر فيه شرطان : الأول أن يكون مجال دراسته هو السلوك الانسانى فى أى مظهر من مظاهره ، بمعنى أن يكون العلم مهتما اهتماما رئيسيا بتفسير بعض مظاهر السلوك الانسانى والتنبؤ بأوضاعه المستقبلة • والشرط الثانى هو أن تتم دراسة السلوك الانسانى باستخدام «الأسلوب العلمى» • والاتجاه العلمى (Scientific Attitude) صفة عامة مميزة للسلوك ذات صبغة انفعالية واضحة وذات درجة معينة من الثبات ، تتضح من مواجهة الفرد موقفا يتطلب حكما ، ويتميز بتحرر الفرد من العوامل المعطلة للتفكير ، وباقامة الحكم على أساس ما نستمده من الملاحظة الحسية الموضوعية والتجريب المبنى على أساس

---

(٥) سيد عبد الحميد مرسى ، **العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج** • (القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨) ص ١ .

(٦) على السلمى ، **العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى** • (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٠) ص ٥٨ — ٥٩ •

من الواقع • وتتضح مظاهر الاتجاه العلمي في نشاط الانسان بمجالات الحياة المختلفة • فالهدف النهائي للعلوم السلوكية هو فهم أشكال السلوك الانساني المختلفة وتفسيرها ، ومن ثم يستخدم هذا الفهم أساسا للتنبؤ بالسلوك المستقبل والتحكم فيه والسيطرة عليه ، بمعنى توجيهه ناحية معينة بدلا من الاتجاه المتوقع •

نخلص مما تقدم بأن تعبير « العلوم السلوكية » يشير الى تلك الفروع من علم النفس وعلم الاجتماع والانثروبولوجيا والتربية التي تهتم بدراسة السلوك الانساني ، مستخدمة الأساليب والطرق العلمية التي تعكس بشكل مباشر سلوك الأفراد والجماعات •

ونتيجة التطورات الحديثة في مجالات العلوم الاجتماعية والعلوم السلوكية نجد أن العديد من ميادين المعرفة الحديثة تسهم بنصيب لا بأس به في دفع عجلة العلاقات الانسانية وتنميتها • وبدلا من أن تتناثر العلوم السلوكية هنا وهناك ، نجدها تمدنا بما يساعدنا على التعمق والاستبصار في بعض الموضوعات كاتخاذ القرارات ، والاتصال ، والصراع التنظيمي ، ومشكلات التغيير والتجديد في المنظمات ، والقيادة ، والابتكار ، وما أشبه •

وعند بذل أية محاولة لشرح السلوك الانساني في موقف ما ، يواجه الباحث مجهودا عاتيا لتحقيق ذلك • فمن الواضح أن هناك ظواهر عديدة تؤثر على استجابة الشخص للمواقف التي يواجهها ، وما يعنينا في هذا الصدد — على أي من الحالات — هو بيئة العمل • ان دراسة الفرد والسلوك وبيئة العمل تتداخل مع العديد من مجالات العلوم السلوكية • وان محاولة شرح السلوك الفردي والجماعي تستلزم الفحص الدقيق والتنقيب في مجالات المعرفة المختلفة كخطوة أساسية ، ثم محاولة تجميع هذه المعلومات وتكاملها وابراز العلاقات القائمة فيما بينها • وهذا هو مفهوم الدراسات المتداخلة للعلاقات الانسانية(٧) •

---

(٧) S. Huneryager ; and I. Heckmann ; **Human Relations in Management.** (Cincinnati, Ohio South Western Publishing Co., 1967) , p. 1 - 2 ,

وإذا ما تساءلنا عن مجالات المعرفة التى نستمد منها معلوماتنا فى العلاقات الانسـانية نجدها فى الواقع عديدة ومتنـوعة ، فالعلاقات الإنسـانية فى الواقع هى تطبيق جميع المعارف المستقاة من العلوم السلوكية فى ادارة الرجال • فمثلا نجد أن « علم النفس » وعلم النفس الاجتماعى خاصـة قد أمدنا بالعديد من البحوث والدراسات فى مجالات القياس النفسى ، والتوجيـه والانتقاء المهنى ، والاشـباع المهنى ، والدافعية للعمل ، والحوافز ، وغيرها من الموضوعات التى أسهمت بقسط كبير فى دراسة سلوك الفرد ومسبباته[٨] •

وعلى الرغم مما يبدو من تداخل بين « علم الاجتماع » وكل من « علم النفس الاجتماعى » والانثروبولوجيا ، فقد أسهم علماء الاجتماع بنصيب وافر من دراسة الجماعات والعلاقات القائمة فيما بينها ، وأثرها على الأعضاء المنضمين فيها • ومن أبرز الاضافات فى علم الاجتماع وأحدثها تلك الدراسات المتعلقة بديناميات الجمـاعة وما نتج عنها من مفاهيم بناء الدور ، والمكانة والجماعات غير الرسمية بما لها من تأثير كبير على عمل المنظمات الانتاجية • وخير مثال نسوقه فى هذا المضمار « دراسـة هوثورن »[٩] وما لها من تأثير على العلاقات الانسانية فى مجال العمل •

وتعتبر العلوم السياسية مجالا آخر يمدنا بمعلومات مفيدة فيما يختص بالتنظيم وصراعات القوة فيما بين الجماعات والأفراد ، والعملية الادارية بأكملها ــ وعلم المعانى (Semantics) وهو من المعارف الحديثة ــ يمدنا بأفضل المساعدات فى مجال الاتصال وتتحدث الهندسة الصناعية عن نفسها فى مجال العلاقات الإنسانية ، أما الهندسة البشرية فلها وزنها الكبير فى عملية مواءمة العمل ليناسب العامل • ودراسة الظروف البيئية للعمل ، وحوادث العمل والأمن الصناعى • ويسهم علم وظائف الأعضاء

---

(٨) سيد عبد الحميد مرسى ، **مشاكل العلاقات الانسانية فى قطاع الانتاج** • الصناعة التصنيع ، يوليو / سبتمبر ١٩٧١ •

(٩) E. Mayo; op. Cit.

(الفسيولوجيا) فى دراسة التعب والملل ، والمواءمة بين الفرد والعمل من حيث المتطلبات الجسمية . أما علم الاقتصاد عامة واقتصاديات العمل بصفة خاصة يعتبر من أهم فروع المعرفة التى تدلى بها فى نظرية العلاقات الانسانية فى الصناعة .

ومما لا شك فيه أن جميع المجالات السابق ذكرها ، ونضيف اليها الكثير من جوانب المعرفة ، ستظل تسهم فى خدمة العلاقات الانسانية وتنميتها وتطورها بما سيؤدى بها الى أن تستنبط نظرية عامة عن « الفرد والعمل » فى أحد الأيام . ونلاحظ الآن أن فرق البحث فى مجالات العلاقات الانسانية تضم العديد من الاخصائيين فى شتى ضروب المعرفة ، ويتعاونون سويا فى مشروعات عديدة . وعلى ذلك نلاحظ تطورات مستمرة فى شتى اتجاهات السلوك الانسانى وما ينشأ عنها من نتائج لصالح الفرد والعمل .

ويمكن تلخيص ما سبق مناقشته فى النقاط الآتية التى توضح مجالات المعرفة المختلفة وما تسهم به فى موضوع العلاقات الانسانية(١٠) :

١ — علم النفس :	٢ — علم الاجتماع :
تحليل الاستعدادات	العلاقات الاجتماعية
دراسة الشخصية	الروح المعنوية
وسائل القياس النفسى	الدور والمكانة
الوسائل الاسقاطية	الأنماط الاجتماعية للسلوك
نظرية التنظيم	تأثير البيئة
الحواس والانفعالات	التجديد والتغيير
نظرية التعلم	نظرية التنظيم
الدافعية	السلوك الجمعى
الادراك والاحساس	الرأى العام
التفكير والتعقل	القياس السوسيومترى

(١٠) D. Huff, and J. Mc. Guire; « The Inter - disciplinary Approach to the Study of Business. » **Univ. of Washington Bus. Rev.**. June, 1960.

(تابع علم النفس) :
ديناميات الجماعة
القيادة ومقوماتها
السلوك الانسانى
الصحة النفسية

٣ ــ الانثروبولوجيا :
ديناميات الثقافة
نظرية التنظيم
رموز المكانة
العلاقات السلالية

٥ ــ العلوم السياسية :
القانون الادارى
التسلط والتحكم
البيروقراطية

(تابع علم الاجتماع)
التنظيم غير الرسمى
التغير الاجتماعى
القيم الاجتماعية
النظم الاجتماعية

٤ ــ الجغرافيا وعلم البيئة :
التوافق البيئى
عمليات الانتشار
الهجرة
القوى المكانية

٦ ــ الرياضيات والاحصاء :
نظرية المعلومات
الاحصاء الوصفى والاستدلالى
نظريات المباريات
نظرية الاحتمالات
البرمجة الخطية

* * *

● بعض المفاهيم الخاطئة فى العلاقات الانسانية :

من سوء حظ « العلاقات الانسانية » أنها على كثرة استخدامها خلال السنوات الأخيرة لم تحدد تحديدا دقيقا فى كثير من الأقوال والكتابات ؛ بل اننا نجد كتبا بأكملها تتناول الموضوع وتعالجه دون أن تحدد مفهومه على الاطلاق . ولقد كان السبب فى ذلك يرجع الى أن تعبير « العلاقات الانسانية » من الناحية اللغوية بسيط ودارج أصلا ، اذ من ذا الذى لا يعرف كلمة « العلاقات » وكلمة « الانسانية » بل من ذا الذى ينكر منا وجود علاقات انسانية منذ وجد الانسان . والحقيقة هى أن العلاقات الانسانية يقصد بها نوع معين من العلاقات ؛ ويعتبر ترجمة للاتجاه الديمقراطى وتفسيرا للاتجاه العلمى فى الادارة(١١) .

---

(١١) K. Davis; **Human Relations in Business** . (New York: : Mc. Graw — Hill, 1954,), Ch., 3.
(eam work)

١ — ولقد كان البعض ينظر الى « العلاقات الانسانية » على أنها مجرد احساس عام يعتمد على الذوق والتمييز • ولا شك أن كل مدير يمارس العلاقات الانسانية طوال يومه أثناء قيامه بعمله ، وعلى ذلك فان « العلاقات الانسانية » شىء مألوف لدى المديرين ورجال الادارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التى اكتسبوها أثناء العمل • وعلى هـذا الأساس فان المديرين يتحدثون عنها على أساس أنها شعور عام يعتمد على التمييز وحسن السـلوك وحسن الادراك ، يكتسبها الشخص من خلال تجاربه وخبراته •• ولكن اذا نظرنا الى المشكلة من ناحية أخرى ، فاننا نتساءل : « طالمـا أن العلاقات الانسانية مجرد احساس عام ، فلم نراها غير شائعة ؟ ولمـاذا نجد تطبيقها عسيرا ؟ وما السبب فى أن المديرين لم يستخدموها على نطاق واسع منذ خمسين عاما ؟ لا شك أن الاحساس العام كان موجودا ولم يكن المديرون فى حاجة الى الذوق والتمييز وحسن الادراك كما لم تكن تنقصهم التجربة والخبرة والمهارة •• فالواقع هو أن « العلاقات الانسانية » تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية ، وتنمية المهارات الاجتماعية ، والفلسـفة البشرية ، وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة ، فى اطار من الدراسة والتجربة والخبرة حيث ان المديرين لا يتوارثونها جيلا بعد جيل •

٢ — وكذلك أساء الى مفهوم « العلاقات الانسانية » خلط بين بعض الناس بين الصفة « الانسانية » والصفة « الشخصية » • فلقد حسب بعض الناس ممن لم يرجعوا الى أصول المفهوم أن العلاقات الانسانية معناها العلاقات الشخصية التى تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة بل والقرابة وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبية على حساب العمل • ان الفرق شاسع بين « العلاقات الانسانية » والعلاقات الشـخصية • فالعلاقات الانسـانية تقترن بالموضوعية ، والعلاقات الشخصية تقترن بالتحيز والتعصب • واذا صح أن بين التعبيرين أية صلة ، فهو أن الأول — العلاقات الانسانية — جاء ثورة على الثانى — العلاقات الشخصية — ودعوة للقضاء عليه قولا وفعلا •

٣ — وهناك مفهوم خاطىء للعلاقات الانسانية يقول « بأنها تضعف من سلطة الادارة ، وتعطل الانتاج وتعطى للموظفين والعمال الحق فى التدخل فى سير العمل ونظامه بالمؤسسة • والواقع أن العلاقات الانسانية هى على النقيض من هذا القول ، اذ أن هدفها الحقيقى هو تكامل أهداف الموظفين والعمال وتعاونهم لتحقيق أهداف المؤسسة بما يحقق اشباعهم •

٤ — كما حسب البعض أن العلاقات الانسانية معناها غض البصر عن أخطاء الغير والمداراة عليها الى حد التواطؤ أحيانا ، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظا على لقمة عيش الآخرين حتى لو كانت على حساب العمل •• ان « العلاقات الانسانية » لم ينادى بها أصحابها لتكون على حساب العمل وحساب الكفاية وحساب العـدل • انما ظهرت نظرية « العلاقات الانسانية » كدعوة لزيادة العمل حسنا وكفاءة وعدلا ••

والعلاقات الانسانية على هذه الصور تنطوى على الرحمة والشفقة ، ولكن رحمتها وشفقتها من نوع سليم يعين الانسان على تصحيح ضعفه أو خطئه ويحول بينه وبين الضعف والخطأ ، وليس أن يخفى ضعفه وخطأه أو أن يستغل هذا الضعف وهذا الخطأ •

٥ — وأخيرا حسب البعض « أن العلاقات الانسانية » معناها القيام بأعمال ترويحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمى أو من خلاله • فالعلاقات الانسانية فى نظر هذا البعض اضـافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الادارة ، انها عملية أو نشـاط يقوم به الادارى ، أو يسهم فى توفيره ، وذلك من قبيل التحلية والتحشية العمل • فالمدير — مثلا — وفق هذا التصور عليه أن يوزع الابتسامات وأن يترك فاه فاغرا على الدوام ، وأن يستخدم الألفاظ العذبة بغير حساب ، وأن يفتح باب مكتبه دائما للموظفين والناس ، وأن يخرج الى الموظفين والناس فيجالسهم ويداعبهم ، ولا يبخل بالمشروبات على أى زائر ، كل هذا دون أن يطرأ على أصول العمل تغيير جذرى ، فروح العمل كما هى ، وأسسه على ما كانت عليه ، وكل ما أضيف اليها طبقـة أو قشرة رقيقة مزيفة اسمها العلاقات الانسانية •• ان « العلاقات الانسانية » ليست شعارا

مقرونا بنشاط سطحى محدود يوضع فوق العمل واداراته • انها نظرية يقصد بها اعادة النظر فى العمل وادارته على نحو يحول طبيعتهما الى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فاعلية وأكثر « انسانية » • وعلى ذلك فالعلاقات الانسانية ليست شيئا قائما بذاته مستقلة عن العمل ، انما « العلاقات الانسانية » والعمل عنوان ومضمون لشىء واحد هو الادارة الديمقراطية •

وليس معنى ما تقدم أن الادارة الديمقراطية بعلاقاتها الانسانية لا تعرف المجاملات والأعمال الترويحية من ابتسامات وكلمات عذبة ، واقامة حفلات سمر وتعارف وترويح • انها تؤكدها كدالة للعمل الديمقراطى وترجمة صادقة عن طبيعته التى تختلف اختلافا كبيرا عن ذلك العمل الذى يجرى فى اطار ديكتاتورى ثم يوضع له طبقة زائفة من المجالات التى يسميها البعض خطأ العلاقات الانسانية ، ان « العلاقات الانسانية » السليمة أو الطيبة دالة للفلسفة الديمقراطية ، وتعبير عن نمط ادارى هو الادارة الديمقراطية • ان العلاقات الانسانية هى السلوك الادارى الذى يتفق مع المبادىء والقيم الديمقراطية ، وتنمية نمط من الروابط والاتصالات التى تقيم وزنا للأفراد — فرادى وجماعات — بدوافعهم وقيمهم ومعنوياتهم وقدراتهم فى أحسن صورة •

* * *

الافتراضات الأساسية للعلاقات الانسانية

يمكن القول بأن جميع أمور الادارة تقع فى دائرة العلاقات الانسانية اذا ما كان « العنصر الانسانى » هو محل « معيار » لمفهوم العلاقات الانسانية • وينبغى أن تتلاءم العلاقات الانسانية مع الأنشطة المختلفة للأعمال بطريقة عملية مفيدة حتى تكون ذات فعالية بالنسبة للادارة •

والافتراض الأساسى للعلاقات الانسانية يشير الى أنها نتاج مجموعة متشابكة من الموضوعات والمعارف ، وأنها تتميز بالقوة والشمول

أكثر من مجرد حصيلة هذه المعارف مجتمعة • ومن ناحية أخرى فان المدخل المتكامل والمشتبك الذى يستخدم لفهم سلوك النـاس يدعم العلاقات الانسانية من حيث العمل على حل مشكلات الصراع البشرى بطريقة أكثر فعالية[١٢] •

ان هـذا المدخل الذى ينادى بأن الشىء بأكمله أكبر من مجموع الأجزاء مستمد أصلا من نظرية « الجشطلت » أو « الهيئة » أو الشكل العام • وخير مثال نسوقه فى هـذا المضمار للتدليل على صحة هـذه الفكرة هو النظر الى لوحة زيتية على مسـافة ومن زاوية واحـدة •• فحينئذ يرى المشاهد مجموعة من الألوان المختلطة • ولكن اذا ما تحرك المشاهد الى الخلف ونظر الى اللوحة بأكملها فانه سيدرك الشكل العام أو الهيئة ، بمعنى التكوين أو البناء ، والشكل ، والعمق والعلاقات القائمة بين الألوان وما أشبه •

واذا ما انتقلنا الى التطبيق العملى للعلاقات الانسانية ندرك أن هناك ضرورة لوجود افتراضات أساسية حتى تضع الادارة فلسـفة واقعية للعلاقات الانسانية ، تؤدى الى استنباط الأهداف والسياسات الفعالة • ويمكن القول بأن الافتراضات الآتية هى التى أوصى بها الكتاب لتكون مقياسـا ومعيارا لتطـور العلاقات الانسـانية وتحسينها فى مجال الادارة :

١ ـ ان الممارسة الفعالة للعلاقات الانسانية هى نتيجة لما يستخدمه المدير من خبرات وحدس (سرعة بديهة) وتكامل فى استخدام المعارف الانسانية لتوجيه ما يقوم به من أفعال[١٣] • ويشكل هـذا الافتراض حجر الزاوية فى المدخل المتكامل للعلاقات الانسانية •

٢ ـ تؤدى « مشاركة » العـاملين الى رفع الكفـاية الانتاجية

---

(١٢) W. Scott : « Modern Human Relations in Prespective. » **Person . Admns.**, Vol. 22, 6, Nov. 1959, 9 - 20.

(١٣) L. . Coch, and R. French, Jr.; « **Over coming Resistance to Change.** » Human Relations, 1948. 512-32.

والاشباع المهنى للعاملين ، فاذا ما أحس العاملون بأن رأيهم يؤخذ به فيما يختص بشئونهم فانهم يشعرون بمزيد من السعادة والانتماء للعمل وللمنظمة[١٤] .

٣ — ان افتراض « الدور » ينشأ عن توقعات عديدة يواجهها الفرد فى موقف العمل . وهناك يمكن التعرف على فئتين من الأدوار هى : « الدور المهتم بالعمل » و « الدور المهتم بالجماعة غير الرسمية » . ويتمثل الجانب الوظيفى لمفهوم الدور من وجهة نظر الادارة فى فهم سلوك الفرد الناتج عن القوى المتوقعة التى تواجهه من اتجاهات مختلفة فى المنظمة[١٥] .

٤ — « الاتصال » هو المركز العصبى للمنظمة . ان الاتصال يشكل مشكلة انسانية كبيرة فى مجال العمل . وعلى ذلك أصبح الاتصال الجيد محورا لاهتمام المسئولين فى مجال العلاقات فى الادارة .

٥ — ان « مفهوم الفريق » عنصر حيوى فى ممارسة الادارة من أجل بقاء المنظمة واستمرارها . فالتعاون والتكامل فى العمل يسيران جنبا الى جنب مع عمل الفريق (Team work) وكلاهما يدعم الآخر فى موقف العمل حيث يكدح العاملون لتحقيق أهداف مشتركة .

٦— يمكن اثارة دافعية الفرد بطرق عديدة .. فلدى الفرد هرم من الحاجات المختلفة التى يسعى لاشباعها من خلال موقف العمل . وليس من الضرورى أن يكون الاشباع ماديا فى كل الحالات فهناك أيضا الاشباع المعنوى كالاعتراف والتقدير وتحقيق الذات[١٦] .

* * *

---

(١٤) W. Given; **Bottom-Up Management.** (New York : Harper, 1949).

(١٥) R. Dubin, and A. Ross (eds.) : **Industrial Conflict.** (New York : Mc. Graw - Hill, 1954).

(١٦) W. Whyte,Jr. ; **The Organization Man** . (New York : Simon and Schuster . 1956) , Ch.1.

المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية

العلاقات الانسانية هي السلوك الادارى الذى يقوم على تقدير كل فرد ، وتقدير مواهبه وامكانياته وخبراته ، والذى يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والعاملين ، وبين العاملين بعضهم مع البعض الآخر ، والذى يقوم على حسن النية نحو الآخرين وحسن القصد فى العمل ، والذى يقوم على الدراسة الموضوعية العملية لمشكلة الادارة على هدى من المصلحة العامة ، والذى يقوم على شعور عميق بايمان بانتماء الفرد الى الجماعة التى يعمل بها .

ويمكن حصر المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية والمكونة لهـا فيما يلى :

١ — الدوافع الفردية والجماعية ، الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .
٢ — المفاهيم والمدركات التى توجد عند الأفراد .
٣ — السلطة من حيث مصادرها وتوزيعها واستخدامها .
٤ — اتخاذ القرارات .
٥ — الاتصال — أنواعه ، وأساليبه ومدى كفايته .
٦ — القيادة — نوعها وكفايتها .
٧ — الروح المعنوية .
٨ — الاطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الادارة .
٩ — الفروق الفردية .
١٠ — الكرامة الانسانية .

* * *

● تطبيق مفاهيم العلاقات الانسانية فى قطاع الانتاج :

بعد أن أوضحنا الاطار النظرى للعلاقات الانسانية ومفاهيمها الأساسية ، يبدو من المعقول والمفيد فى مجال مناقشتنا أن نناقش تطبيق

المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية في قطاع الانتاج والمشكلات الناجمة عن هذا التطبيق • وقد استقى الباحث معلوماته فى هذا الصدد من المصادر الميدانية فى خلال العمليات الاستشارية التى أسهم فيها والبحوث التى أشرف عليها فى الشركات الانتاجية •

١ ـ الدوافع :

لسنا هنا بصدد الدخول فى تفاصيل الدوافع الانسانية ، وانما يكفى أن ننظر الى هذه الدوافع فى واقع العمل •• فغالبا ما يدفع الشخص للعمل لمواجهة حاجاته الأساسية عن طريق الأجر الذى يحصل عليه ، أى بضغط من « لقمة العيش » ثم لا تلبث لقمة العيش أن تصبح محور نشاط الفرد الى الحد الذى يلهيه عن العمل • ومن ثم تصبح لقمة العيش أو الحصول على القوت دافعا وهدفا ونشاطا فى آن واحد ، ويصبح العمل نفسه فى مرتبة ثانوية ، مما يشكل خطرا على العمل وعلى العلاقات المتضمنة فيه •

ان الحصول على القوت وما يتصل به من حوافز عامل هام فى تحديد نمط العلاقة بين العاملين ، ولكن ليس معنى هذا أن الانسان يعمل لمجرد الحصول على القوت فقط ، انما معناه أن المجتمع والثقافة يمكن أن تتوافر فيهما من المثيرات والحوافز ما يخفف من حدة بعض الدوافع الأولية • ومن هنا يأتى دور القيم والمبادىء والمثل التى يعتنقها الفرد ، ودور التقدير والاعتراف من المجتمع للفرد وعمله ، ودور تنمية الشعور بالانتماء الى جماعة متكاملة متناسقة ودور تنمية احترام الفرد لذاته ، ودور حبه لمهنته واعداده لاحترامها ، ودور ما ينبغى أن يتوافر فى العمل من وضوح فى هدفه وحرية وتسامح وعدل فى جوه •• من هنا يأتى دور كل هذا فى توجيه الفرد وتطوير سلوكه ، وخلق نمط العلاقات الانسانية التى نرجوها •

من واقع العمليات الاستشارية والبحوث الميدانية للمعهد القومى للتنمية الادارية ، والتى أسهم فيها الباحث اتضح أن الدافعية للعمل

لدى العاملين بالشركات تفتقر الى ما يثيرها • فليست هناك أهداف واضحة لدى العاملين ، أو فهم العاملين لدور قطاع الانتاج مع عدم استبصارهم بمسئولياتهم • أما عن شعور العاملين بالانتماء للمنظمة التى يعملون بها ، فيندر وجوده بسبب عــدم وضوح الرؤيا لدى العاملين وعدم وعيهم بأهداف العمل والانتاج ، بحيث يجد العامل نفسه أحد التروس التى تعمل دون أن يدرك أهداف الانتاج بمختلف مستوياته أو علاقة ما يقوم به من عمل بأعمال الآخرين الذين يسهمون فى انجاز العمل • أما عن مدى تدقيق العمل لحاجات العاملين الأساسية ، فهذا مثار شكوى دائمة من العاملين حيث يشعرون بأن التنظيم الذى يعملون فى اطاره غير واضح لهم ، وأن ما ينقاضونه من أجر لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهد ، مع عدم توافر نظم للحوافز تتكافأ مع الجهد المبذول •

*****

٢ — المفاهيم والمدركات التى توجد عند الأفراد :

ان مفاهيم الأفراد ومدركاتهم — مثل دوافعهم — تحكم سلوكهم وعلاقاتهم ، بل ان هذه المفاهيم والمدركات هى التى تعطى للدوافـــع أبعادها وحدودها وأوصافها وتطلقها فى وجهات معينة • ومن أخطر ما يؤثر فى العلاقات الانســانية بل يتهددها أن يسيطر على الأفراد مجموعة من المفاهيم والتصورات التى يتعصبون لها سلفا ، ويستسلمون لها دون أن تكون موضع المراجعة والبحث • مثال ذلك مفاهيم الكثيرين من المصلحة العامة والعمل والادارة •

ولا شك أن خبرات الفرد السابقة والمعلومات التى يحصل عليهـا مقدما من الغير ، بل ان خبرات الجنس البشرى كلها ، لها قيمتها ودورها فى تكوين مفاهيم الفرد وتصوراته • غير أن هــذه الخبرات والمعلومات الفردية والاجتماعية ينبغى ألا تؤخذ على علاتها ، وألا تترك دون نقــد ومراجعة وتمحيص على الدوام ، ومن هنا تأتى أهمية المناقشة ، وتبادل وجهات النظر ، واتاحة الفرصة للبحث والتجريب والابتكار والدراسات المتطورة ، ومحاولة كل فرد أن يزيد فهمه الصحيح عن نفسه وعن غيره ••

كل هـذا من أجل تصحيح كثير من المفاهيم والتصورات وتعديلها وبالتالى تحسين مستوى العلاقات الانسانية •

وهناك من المؤشرات ما يدل على وجود كثير من المفاهيم والمدركات لدى العاملين بالشركات الانتاجية مما تحتـاج الى تعديل •• كالفهم الخاطىء للعلاقات الانسانية واعتبارها مجرد احساس عام يعتمد على الذوق والتميز دون أن تتضمن تنمية المهارات السلوكية ، أو الخلط بين الصفة « الانسانية » والصفة « الشخصية » أو أن العلاقات الانسانية تقتصر على الأعمال الترويحية والمجاملات الشكلية من خلال العمل • وهنـاك مفاهيم أخرى لدى العاملين بأن المدير يعيش فى برج عاجى ومما يساعد على تنمية هـذا التصور والشعور وجود انفصال وهوة عميقة بين القاعدة والادارة العليا •

* * *

٣ — السـلطة :

السلطة معناها القوة الدافعة مضبوطة فى تنظيم ومحكومة فى مراكز ومسالك ، انها شىء لابد منه لحركة عمل من الأعمال وانجازه . وبدونها يتجمد العمل ولا يكون له وجود حيـوى ، فمبعث الحركة والدينامية فى العمل هو السلطة • والفرق بين عمل وآخر ، وبين نمط وآخر من العلاقات الانسانية هو فى مصدر السلطة ومركزها ومدى انتشارها وكيفية توزيعها واستخدامها فالمنظمة التى تحرك أكثر أعمالها سلطة من الخارج يكون نمط العلاقات الانسانية فيها مختلفا عنه فى منظمة يستقر بها جزء كبير من السلطة وما يقابلها من المسئولية • والمدير الذى يحرص على أن يركز كل السلطة فى يده ولا يخرجها الا أوامر من مكتبه يسهم فى خلق نمط من العلاقات الانسانية غير ذلك الذى يوجد فى حالة مدير يدأب على مشـاركة الآخرين ويفوضهم من السـلطات ما يقابل مسئولياتهم ويضع السـلطة دائما فى مقابل المواقف التى يواجههـا بالاشتراك مع زملائه ومعاونيه •

وتمارس السلطة بطرق مختلفة •• فبعض المنظمات تحركها سلطات من الخارج ، بحيث يبدو المدير فى نظر العاملين لا حول له ولا قوة

ولا يستطيع البت فى أمر من الأمور دون الرجوع الى السلطات الأعلى •• ومن شأن مثل هذه المنظمات أن تتصف بالبيروقراطية والعمل الروتينى ومجرد تنفيذ الأوامر والتعليمات ، وذلك على مختلف المستويات القيادية والادارية • وفى منظمات أخرى يعزل المدير نفسه عن العاملين ولا يلتقى بهم الا من خلال الأوامر والتعليمات والتقارير ، ومن شأن مثل هذا النمط أن يؤيد المفاهيم والمدركات التى توجد لدى العاملين بأن المدير يعيش فى «برج عاجى» • ويشكو الكثيرون من مديرى الادارات ورؤساء الأقسام بأنهم لا يفوضون سلطات تقابل ما يلقى عليهم من مسئوليات •

***

٤ — اتخاذ القرارات :

ان مفهوم اتخاذ القرار وثيق الصلة بموضوع السلطة ان لم يكن مرادفا له ، ذلك أن مراكز السلطة هى فى نفس الوقت مراكز اتخاذ القرارات • ويستدل عادة على نوع السلطة وبالتالى نوع الادارة من كيفية اتخاذ القرارات • وهنا ينبغى أن تراعى عدة اعتبارات كشرط أساسى لحسن العلاقات بين الأفراد القائمين بعمل من الأعمال ، وأهم هذه الاعتبارات ما يأتى :

(أ) أن عملية اتخاذ القرار عملية ذات شقين، أحدهما انسانى يتمثل فى أن كل فرد يهمه أمر من الأمور ينبغى أن يكون له بحسب مستوى خبرته وثقافته رأى فى تقرير هذا الأمر • فلكل رأى وزن حسب كفاية صاحبه ومؤهلاته وخبراته وثقافته ، ولكل رأيه عند حدود المستوى الذى يعمل فيه •• وهذا يؤدى بنا الى الشق الآخر من العملية وهو العلم والخبرة المتضمنين فى القرار • فليست العبرة فى عملية اتخاذ القرارات — أساسا — أن يجمع الناس على قرار ، وانما العبرة أولا وقبل كل شىء فى أن يقوم هذا القرار على دراسة ودارية وعلم • ومن هنا وجب أن تكون الأولوية فى كل الأحوال لما يراه الخبراء من علم وبحث ودراسة • وفى هذه المناسبة يسوق الباحث مثالا واقعيا حدث أثناء احدى العمليات الاستشارية بشركة من الشركات الانتاجية • فقد حضر

الفريق الاستشارى أحد اجتماعات مجلس ادارة الشركة للوقوف على طريقة التفاعل بين الأعضاء وكيفية اتخاذ القرارات .. وعند بحث أحد الموضوعات الهامة اتضح من خلال المناقشة التى أثارها بعض الأعضاء أن الموضوع لم يدرس دراسة وافية مما أدى الى قصـور المعلومات الخاصـة بالموضوع والواردة بالمذكرة المرفقة بجـدول الأعمال .. ولما كان السيد رئيس مجلس الادارة يهمه اتخاذ القرار فى الموضوع فى هذه الجلسة ، فانه تجاهل الاعتراضات التى أثارها بعض الأعضاء لاستكمال بحث الموضوع وطلب أخذ الأصوات ، وفعلا تم التصويت على القرار دون استكمال دراسة الموضوع وفاز بأصوات الأعضاء المعينين وهم يمثلون الأغلبية . وكثيرا ما يتكرر مثل هذا الموقف فى اجتماعات مجالس الادارة .

(ب) أن عملية اتخاذ القرار لا تقتصر على مستوى دون آخر ، وانما تتم على مستويات حسب المساحة التى يشملها موضوع كل قرار . وبعبارة أخرى فان التفكير فى قضية اتخاذ القرار ينبغى ألا يقوم على أساس المفاضلة بين مستوى وآخر واستبدال مستوى بمستوى آخر .

(جـ) أن عملية اتخاذ القرار ، وان تضمنت أكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هذه القرارات الا أن سلطة اصدارها فى النهاية لابد أن تتركز فى فرد أو جماعة معينة فى التنظيم الادارى .

(د) وأخيرا فان عملية اتخاذ القرار ينبغى ألا تحكمها المبادىء فقط ، بل كذلك التنظيمات الفعالة التى تكفل هذه المبادىء حقيقة واقعة . والمعيار الحقيقى لعملية اتخاذ القرارات ليس بالمبادىء التى تقوم عليها هذه العملية وانما يبدو فى التنظيمات التى تجسد هذه المبادىء .

ومن المشكلات الواضحة فى هذا المجال الشكاوى الواضحة من عدم دراسة الموضوعات دراسة مستفيضة قبل اتخاذ القرار وقصور التنظيمات المختلفـة وعجزها عن تيسير عمليـة اتخاذ القرارات وعدم وضـوح المسئوليات والاختصاصات .

***

٥ — الاتصـال :

العلاقات معناها الاتصال ، وكل سوء فى العلاقات معناه سوء فى الاتصال سواء من حيث فلسفته أو نظريته أو أساليبه • ولعل أخطر مشكلة تواجهها الادارة الحديثة هى كيف يمكن أن يتم تنظيم المؤسسة من الداخل والخارج على نحو يكفل سـهولة الاتصال وسرعة جريانه وكفايته فى الاتجاهات التى تسعى المنظمة الى تحقيقها •

ولقد درجت الادارة على أن تضع اللوائح والقرارات التى تنظم العمل وتحدد المسئوليات والسلطات ، ولا تضع اللوائح التنفيذية التى توضح مجرى السلطات والمسئوليات من حيث الزمان والمكان • وما زلنا نرى هذا النظام متبعا فى مؤسساتنا •• فاننا اذا قلبنا البصر فى هذه المؤسسات من خـلال المنشورات والقرارات وما يحدث فى الواقع ، وجدنا مجموعة من التنظيمات تشملها من أبعاد مختلفة ، ووجدنا كذلك مسـئوليات رؤساء مجالس الادارة المديرين والرؤساء وما يقابلها من سلطات ، ولكننا لا نجد بعد ذلك ما يدل بطريقة واضحة على مجرى العمل وتحركات عناصره المختلفة • ولا نبالغ اذا قلنا ان مجرى العمل فى كثير من الأحوال يخضع لسلطان التقاليد وما أخذناه عن السلف الأمر الذى يترتب عليه غموض العمل وتخلفه وضياع الكثير من المزايا التنظيمية الجـديدة •• ان الادارة تنظيم يجرى ، والتنظيم وحـده لا يكفى ، وانما جريان هذا التنظيم واتصال عناصره فى حركة داخلية وخارجية هو المقصود من الادارة •

وفى هذا الصدد تواجهنا مشكلات عدم وضوح خطوط الاتصال أو أدواته ، بحيث لا يعرف الفرد فى أى اتجاه يتصرف أو بمن يتصل ليعرض عليه مشكلته أو ما نهاية العمل الذى بدأه ، أو غموض سياسة الاتصال كالنشرة مثلا — حيث تحتوى على كثير من العبارات الغامضة المبهمة أو العامة الى درجة الميوعة فلا يعرف المقصود منها على وجه التحديد •• هذا بالاضافة الى عدم تحديد العلاقة بين الأقسام وبعضها أو الادارات بعضها مع البعض الآخر • هذا بالاضافة الى فقد عنصر

التعاون بين الادارات أو الأقسام المختلفة لعدم وضوح الرؤيا بسبب ضعف نظام الإتصال فى المنظمة • وكثيرا ما سمعنا هذه العبارة تتردد على لسان كبار المسئولين فى مؤسساتنا : « ان كل مدير فى الشركة ممتاز فى عمله وفى ادارته ، ولكن اذا ما اجتمع هؤلاء المديرون لمناقشة أمر من الأمور فان الحصيلة تساوى صفرا » • وهذا دليل كاف ومؤشر واضـــح لضعف الاتصال أو انعدامه أو عدم وضـــوح خطوطه لهؤلاء المديرين • واذا أضفنا الى ما سبق ضخامة الجهد الذى يبذل فى الاتصال وطول الوقت الذى يضيع وكثرة التحويلات التى تحد من سرعة دفعه ، يمكن أن نتصور مقدار ما تعانيه مؤسساتنا من مشكلات بسبب سوء الاتصال أو ضعفه أو عدم وضوح وسائله •

* * *

٦ ــ القيـــادة :

ان ظاهرة القيادة والتبعية من أهم الظواهر فى مجال العلاقات الانسانية ، ومن الواضح أنه كلما تفاعل شخصان أو أكثر لتحقيق هدف مشترك ظهرت العلاقة بين القيادة والتبعية • وتتميز هـــذه العلاقة بتأثير فرد على الأفراد الآخرين فى الجماعة • ولا يفوتنا أن نؤكد أهمية القيـــادة الديمقراطية ، فليست الديمقراطية انطلاقا ، بل هى حقوق وواجبات بالنسبة لكل فرد نحو نفسه ونحو مجتمعه • واذن فان القيادة الصحيحة هى التى تنظم دور الفرد نحو الجماعة وواجب الجماعة نحو الفرد ، ومسئوليات الأفراد والجماعات نحو تنمية المجتمع •

ولقد أصبحت القيادة الآن خاضعة للبحث والتجريب العلمى • فهى تعتمد على البحث والتجربة والملاحظة الموضوعية وشتى الوسائل العلمية التى تؤدى الى وضع مبادىء ووسائل للقيادة السليمة التى تحقق أهداف المجتمع • وقد اتضح من هذه البحوث والتجارب أن القيادة الديمقراطية التى يعاون من خلالها القائد جماعته على أن تنظم نفسها وتتخذ قراراتها أثبتت أحسن النتائج من حيث ما تنجزه الجماعة وما ينشأ بين أعضائها من تعاون ونمو فى الشخصية • وحينئذ تؤدى الجماعة وظيفتها كوحدة متكاملة لها كيانها ووحدتها الذاتية ، وتتقبل المسئولية

الملقاة على عاتقها ، وتعمل على تحقيق الهدف المتفق عليه ، وتواجـه مشـكلاتها وعملت على حلها بطريقة موضوعية واقعية ، ويعمل القائد الفطن على ادراك هـذا النمو الطبيعى للجماعة التى تسير بها نحـو النضج والتكامل •

ومن أجل تحقيق القيادة الرشيدة الديمقراطية على أسس علمية سليمة لابد من تدريب القادة على القيام بأدوارهم القيادية • ويستلزم هذا التدريب الاعتماد على ثلاثة عناصر رئيسية :

العنصر الأول هو التدريب على المهارات التى تستلزمها أعمال معينة مثل رئاسة بعض اللجان وقيادة المناقشات وادارة أعمال معينة • ويختص العنصر الثانى بتنمية الفهم الخاص بسلوك الجماعة فى شتى المواقف • ويعنى العنصر الثالث بالتدريب على أساليب القيادة ووظائفها فى المواقف الجماعية الواقعية •

ولسنا ننكر العناية التى تبذلها المؤسسات فى تدريب القادة على مختلف مستوياتهم وخاصة طبقة الادارة العليا • ولكن هذا التدريب لا يزال ينقصه عنصر هام وهو استخدام الأسلوب العلمى لانتقاء القادة • وبالاضافة الى ذلك فالشكوى مسـتمرة من عدم وجود خط ثان للقادة فى المؤسسات •

* * *

٧ — **الروح المعنوية :**

الروح المعنوية هى احدى الدلالات التى يمكن بمقتضاها التعرف على مستوى العلاقات الانسانية ونوعها فى أية منظمة ، كما أنها احدى مكونات هذه العلاقات • ويستخدم تعبير « الروح المعنوية » للدلالة على حال جماعة من الجماعات من حيث درجة وضوح أهدافها وأهمية هذه الأهداف بالنسبة للجماعة ، ودرجة تكامل هذه الأهداف الجماعية مع الأهداف الفردية لكل عضو فى الجماعة ، ودرجة الثقة فى امكان تحقيق تلك الأهداف ، ودرجة الايمان بقيادة الجماعة ، ودرجة تماسك الجماعة وتعاونها فيما بينها تعاونا ينبعث من ذات نفسها ، ثم درجة استعدادها للدفاع عن أهدافهـا ضد أى اعتداء من خارج الجماعة •

والروح المعنوية — كسائر الظواهر النفسية الأخرى — لا تخضع للملاحظة المباشرة ، فهى تكوين فرضى لا نلاحظه الا عن طريق آثاره ونتائجه • وهناك عوامل كثيرة تؤثر فى الروح المعنوية للجماعة علوا وهبوطا ، منها الشعور بالأمن والاستقرار الاقتصادى والنفسى والحصول على الاعتراف والتقدير من الآخرين وتحسن ظروف العمل وبيئته • وحسن القيادة ، واشتراك أعضاء الجماعة فى تحديد الأهداف ورسم سياسية تنفيذها ، واتاحة القدر الكافى من الحرية للتعبير والعمل •

وما من شك فى أن المشكلات التى سبق اثارتها فى البنود السابقة لها تأثيرها على الروح المعنوية للعاملين •• من حيث عدم وضوح الأهداف ، والانفراد فى اتخاذ القرارات وأسلوب القيادة ومشكلات الاتصال ، وعدم اشباع الحاجات الأساسية للأفراد • وهذه المشكلات كانت واضحة فى العمليات الاستشارية والبحوث الخاصة بالشركات الانتاجية •

* * *

٨ — الاطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الادارة :

ان الادارة لا تعمل منعزلة قائمة بذاتها ، وانما هى موجودة فى المجتمع وجزء من كل اجتماعى تتأثر به كما تؤثر فيه • ومن هنا كان المجتمع عاملا أساسيا فى تحديد نمط العلاقات المتضمنة فى الادارة التى توجد فيه ، حيث تنمو فيه الادارة وتتشكل فى داخله وتتكامل معه علاقات هذه الادارة •

وأشد المواقف حرجا وخطورة فى الادارة هى تلك التى تعاصر مراحل الانتقال الحاسمة فى تاريخ المجتمع ، فالادارة — باعتبارها سياسة اجتماعية — مطالبة بأن تهدم نسيج علاقاتها الذى ورثته عن الماضى لتبنى نسيجا جديدا يتفق مع مثل المجتمع وقيمه وآماله واتجاهاته• ان الهدم والبناء فى الادارة عملية حيوية عضوية على نحو ما يحدث فى الكائن الحى فى مرحلة التطور • ويمكن القول بأن الذى تتناوله الادارة فى هذه المرحلة هو نواحى غير مرئية فى نفوس الأفراد وديناميات الجماعات •

ونحن الآن نعيش هذه التجربة من أجل مستقبل أفضل • ومن هنا تتضاعف أهمية الدعوة للعلاقات الانسانية ويتضاعف معها التحذير من سوء فهم العلاقات الانسانية وسوء تطبيقها •

٩ — الفروق الفردية :

يختلف الأفراد بعضهم عن البعض الآخر فى شتى النواحى ، وكل انسان فريد فى نوعه منذ ولادته ، ومن يوم الى آخر تتميز فرديته وتزداد وضوحا من خلال علاقاته واتصاله بالناس والأشياء وعلاقته بالأحداث • وبالنسبة للادارة ، فانه يمكن الافادة من تطبيق مبدأ الفروق الفردية فى اثارة دوافع العاملين اذا تعاملنا معهم بما يتناسب مع فروقهم الفردية •

ومن أجل الفروق الفردية • فان فلسفة العلاقات الانسانية تبدأ مع الفرد ذاته • فالفرد هو وحدة الاحساس والشعور وبالفعل والحركة والحكم على المواقف ، وهو الذى تثار دوافعه ، ويقرر نوع الاشباع الذى يناسبه ومداه • وهنا تأتى الجماعة فى المرحلة الثانية ، اذ أنها من خلقه وتكوينه • فالأفراد يشكلون اللبنات التى تشيد البناء الذى يطلق عليه اسم الجماعة ، ومصدر قوة الجماعة مشتق أساسا من قوة أفرادها وتماسكهم •

ومن أبرز المشكلات التى تعانيها الشركات والمؤسسات عدم مراعاة مبدأ الفروق الفردية ، ويبدو هذا منذ التحاق الفرد بالعمل •• فانتقاء الأفراد ، وتوزيعهم على الوظائف المختلفة لا تراعى فيه الفروق الفردية • وعند تخطيط برامج تدريب العاملين لا يراعى فيها اختلاف الأفراد من حيث استعداداتهم وقدرتهم على التعلم • بل ان سياسة الحوافز واثارة الدافعية للعمل تفتقر الى مراعاة مبدأ الفروق الفردية • فقد تجد فردا لا يقنع الا بالحافز المادى بينما ترى أن الحافز المعنوى هو الذى يشبع حاجات سواه ، وقد تكون عملية التنظيم السليمة التى يساندها تقييم واقعى موضوعى للوظائف ويستتبعها عملية تسكين عادلة على

أســاس قدرات الأفراد وامكانياتهم وخبراتهم ، من أفضــل الحوافز المــادية الدائمة للعاملين •

* * *

١٠ ــ الكرامة الانسانية :

ان المفهوم الأخير فى العلاقات الانسانية هو « الكرامة الانسانية » التى تتميز بأنها الأساس الأخلاقى والمغزى المعنوى للعلاقات الانسانية • وتشير البحوث الى أن العاملين يرغبون دائما أن يعاملوا باحترام وتقدير دون المساس بكرامتهم ، أى يعامل كل فرد كانسان له كيانه ، وهذا يعنى أن كل فرد مستقل بشخصيته ، وله الحرية فى متابعة أهدافه فى حدود مسئولياته • ولا تقع مســئولية الكرامة الانســانية بأكملها على عاتق الادارة • فهى أساسا مســئولية الفرد ذاته عن طريق احترامه لذاته وتنمية شخصيته وأداء واجبه وتجنب الوقوع فى الخطأ حتى لا يتعرض للوم أو جزاء أو تأديب من رؤسائه •

وتعترف القيم الأخلاقية بأن للحياة هدفا عاما ، وتتقبل التكامل الداخلى لكل فرد • ونظرا لأن العلاقات الانسانية تشتمل على الناس دائما ، فانها تنطوى باستمرار على القيم الأخلاقية بطريقة أو بأخرى • ولذا فان من واجب المديرين أن يعمقوا مفاهيمهم ومعارفهم المتعلقة بفهم الطبيعة البشرية واتباع أنسب الوسائل للتعامل مع الأفراد بعدالة وحق عن فهم ودراية ، مع احترام كيان العــاملين حتى يشــعروا بقيمتهم وأهميتهم ويعملوا على احترام أنفسهم واحترام الآخرين •

* * *

● **تعليـــق :**

وفى ختام هذه المناقشة لتطبيق العلاقات الانسانية بالمؤسسات الانتاجية يرى الباحث أنه قد يكون من المفيد فى هذا المجال أن يعرض بعض النتائج التى أسفرت عنها العلاقات الانسانية • وتشير هذه النتائج

الى أن أهم المشكلات التى يواجهها جهاز العلاقات الصناعية فى المؤسسات الانتاجية فى سبيل تحقيق أهدافه تتلخص فى الآتى[١٧] :

— عدم فهم العاملين لدور القطاع العام وعدم تبصرهم بدورهم •
— مشكلات الأجور •
— مشكلات التسكين فى الدرجات المناسبة ومشكلات التقييم •
— مشكلات الحوافز •
— عدم وضوح أهداف الشركات وسياساتها •
— عدم التعاون بين الوحدات الانتاجية •
— عدم تحديد مسئوليات المديرين وتداخل الاختصاصات وقصور الهيكل التنظيمى •
— كثرة القوانين واللوائح وتضاربها وعدم مرونتها •
— تركيز السلطة فى يد رؤساء مجالس الادارات •
— زيادة العمالة وعدم وجود تخطيط لها •
— نقص الكفاية والخبرة الفنية •
— مشكلات النقل والمواصلات •
— عدم توافر خدمات اجتماعية مناسبة للعاملين •
— قصور التدريب وعدم ملاءمة أوقاته •
— سوء العلاقات بين العاملين والادارة •
— قصور وسائل الاتصال •
— عدم رضا العاملين عن أوضاعهم •
— التكتلات والتحيز •
— كثرة التحقيقات والجزاءات •

ويؤيد هذه النتائج الى حد كبير ما سبق ذكره فى البنود السابقة •

* * *

---

(١٧) (أ) محمد محمد الهادى ، سيد عبد الحميد مرسى ، السيد الطيبى ، **بحث المشاكل الادارية والتنظيمية بالجامعات فى ج•م•ع•** ندوة وزارة التعليم العالى ، ١٩٧٠ .

(ب) مصطفى فهمى ، مختار حمزة ، سيد عبد الحميد مرسى ، **دراسة علمية للجوانب السلوكية للعاملين فى صناعة الأثاث** • مركز البحوث والتنمية جامعة الملك عبد العزيز ، ١٩٧٦ .

الاسلام والعلاقات الانسانية

الاسلام دين الانســانية فى شتى صورها .. فهو يحثنا على الرحمــة وحسن المعاشرة والعدل فى المعاملة ورعاية الآخرين والصبر والحلم وغير ذلك من الصفات الانسانية .. ولا يسعنا فى هذا المجال الا أن نبرز الجوانب الانسانية فى الاسلام كما وردت فى القرآن الكريم والحديث النبوى الشريف :

أولا ـ الأخلاق الفاضلة وحسن السلوك :

١ ـ حسن الخلق :

من القرآن الكريم :

- **« وانك لعلى خلق عظيم »** . (القلم : ٤)
- **« .. ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك .. »** . (آل عمران : ١٥٩)
- **« ولا تستوى الحسنة ولا السيئة ، ادفع بالتى هى أحسن فاذا الذى بينك وبينه عداوة كأنه ولى حميم »** . (فصلت : ٣٤)
- **« الذين ينفقون فى السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس ، والله يحب المحسنين »** . (آل عمران : ١٣٤)

ومن الحديث النبوى الشريف :

ـ عن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رســول الله ﷺ : « أكمل المؤمنين ايمانا أحسنهم خلقا ، وخياركم خياركم لنسائهم »[١٨] . (رواه الترمذى)

ـ عن أبى الدرداء رضى الله عنه ، أن النبى ﷺ قال : « ما من شىء أثقل فى ميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق ، وان الله يبغض الفاحش البذى (الذى يتكلم الفحش) » . (رواه الترمذى)

---

(١٨) الأحاديث مأخوذة عن : عز الدين بليق ، **منهــاج الصالحين من أحاديث وسنة خاتم الأنبياء والمرسلين** . (بيروت : دار الفتح ، ١٩٧٨) .

— عن عائشة رضى الله عنها قالت : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « ان المؤمن ليدرك بحسن خلقه درجة الصائم القائم » .

(رواه أبو داوود)

— أوحى الله تعالى الى ابراهيم : « ياخليلى حسن خلقك ولو مع الكفار ، تدخل مداخل الأبرار . فان كلمتى سبقت لمن حسن خلقه أن أظله فى عرشى وأن أسكنه حظيرة قدسى وأن أدنيه من جوارى » .

(رواه الترمذى)

— « انكم لا تسعون الناس بأموالكم ولكن يسعهم منكم بسط الوجه وحسن الخلق » . (رواه البيهقى)

* * *

٢ — الصدق والوفاء بالعهد والأمانة :

من القرآن الكريم :

● **« يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين »** .

(التوبة : ١١٩)

● **« .. ليجزى الله الصادقين بصدقهم »** . (الأحزاب : ٢٤)

● **« ليس البر أن تولوا وجوهكم قبل المشرق والمغرب ولكن البر من آمن بالله واليوم الآخر والملائكة والكتاب والنبيين وآتى المال على حبه ذوى القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل والسائلين وفى الرقاب وأقام الصلاة وآتى الزكاة والموفون بعهدهم اذا عاهدوا ، والصابرين فى البأساء والضراء وحين البأس ، أولئك الذين صدقوا وأولئك هم المتقون »** . (البقرة : ١٧٧)

« وأوفوا بعهد الله اذا عاهدتم ولا تنقضوا الأيمان بعد توكيدها وقد جعلتم الله عليكم كفيلا ، ان الله يعلم ما تفعلون » .

(النحل : ٩١)

« من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه ، فمنهم من قضى نحبه ومنهم من ينتظر ، وما بدلوا تبديلا » . (الأحزاب : ٢٣)

« ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها .. » .

(النساء : ٥٨)

« .. فان أمن بعضكم بعضاً فليؤد الذى أؤتمن أمانته وليتق الله ربه » . (البقرة : ٢٨٣)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— عن ابن مسعود رضى الله عنه عن النبى ﷺ قال : « ان الصدق يهدى الى البر ، وان البر يهدى الى الجنة ، وان الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقا ، وان الكذب يهدى الى الفجور ، وان الفجور يهدى الى النار ، وان الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذابا » .

(متفق عليه)

— عن أبى محمد الحسن بن على بن أبى طالب رضى الله عنهما قال : حفظت من رسول الله ﷺ « دع ما يريبك الى ما لا يريبك ، فان الصدق طمأنينة ، والكذب ريبة » . (رواه الترمذى)

— عن عمر بن عبسة قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « من كان بينه وبين قوم عهد ، فلا يحلن عهدا ، ولا يشدنه ، حتى يمضى أمده ، أو ينبذ اليهم على سواء » . (رواه أبو داوود والترمذى)

— عن عمرو بن الحمق قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « أيما رجل أمن رجلا على دمه ، ثم قتله ، فأنا من القاتل برىء ، وان كان المقتول كافرا » . (رواه ابن حبان)

— « أد الأمانة الى من ائتمنك ولا تخن من خانك » .

(رواه أحمد وأبو داوود)

— « لا ايمان لمن لا أمانة له ، ولا دين لمن لا عهد له » .

(رواه أحمد)

— « المستشار مؤتمن » . (رواه الطبرانى)

* * *

٣ — العزيمة والشجاعة :

من القرآن الكريم :

● **« .. فاذا عزمت فتوكل على الله ، ان الله يحب المتوكلين »** .

(آل عمران : ١٥٩)

● « .. واصبر على ما أصابك ، ان ذلك من عزم الأمور » .
(لقمان : ١٧)

● « فاصبر كما صبر أولوا العزم من الرسل ولا تستعجل لهم .. »
(الأحقاف : ٣٥)

● « الذين قال لهم الناس ان الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم ايمانا وقالوا حسبنا الله ونعم الوكيل » .
(آل عمران : ١٧٣)

● « الذين يبلغون رسالات الله ويخشونه ولا يخشون أحدا الا الله ، وكفى بالله حسيبا » . (الأحزاب : ٣٩)

ومن الحديث النبوى الشريف :

ـ « لا يكن أحدكم امعة ، يقول : أنا مع الناس ، ان أحسن الناس أحسنت وان أساءوا أسأت : ولكن وطنوا أنفسكم ان أحسن الناس أن تحسنوا ، وان أساءوا أن تجتنبوا اساءتهم » .
(رواه الترمذى)

ـ « لا يمنعن أحدكم هيبة الناس أن يقول فى حق اذا رآه أو شهده أو سمعه » . (رواه أحمد)

ـ عن ابن عباس رضى الله عنهما ، قال : « حسبنا الله ونعم الوكيل ، قالها ابراهيم ﷺ حين ألقى فى النار ، وقالها محمد ﷺ حين قالوا : ان الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم ايمانا وقالوا : حسبنا الله ونعم الوكيل » . (رواه البخارى)

* * *

٤ ـ الصبر :

من القرآن الكريم :

● « يا أيها الذين آمنوا اصبروا وصابروا ورابطوا واتقوا الله لعلكم تفلحون » . (آل عمران : ٢٠٠)

● « انما يوفى الصابرون أجرهم بغير حساب » .
(الزمر : ١٠)

● « ولنبلونكم بشيء من الخوف والجوع ونقص من الأموال والأنفس والثمرات ، وبشر الصابرين » . (البقرة : ١٥٥)

● « ولنبلونكم حتى نعلم المجاهدين منكم والصابرين ونبلوا أخباركم » . (محمد : ٣١)

● « .. وان تصبروا وتتقوا فان ذلك من عزم الأمور » .
(آل عمران : ١٨٦)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « الصبر نصف الايمان ، واليقين الايمان كله » .
(رواه الطبراني والبيهقى)

— عن أبى يحيى صهيب بن سنان رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « عجبا لأمر المؤمن ان أمره كله له خير ، وليس ذلك لأحد الا للمؤمن : ان أصابته سراء شكر فكان خيرا له ، وان أصابته ضراء صبر فكان خيرا له » . (رواه مسلم)

— « ان عظم الجزاء مع عظم البلاء ، وان الله تعالى اذا أحب قوما ابتلاهم ، فمن رضى فله الرضا ، ومن سخط فله السخط » .
(رواه الترمذى)

— عن أنس رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « ان الله عز وجل قال : اذا ابتليت عبدى بحبيبتيه (عينيه) فصبر عوضته منهما الجنة » . (رواه البخارى)

— عن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « ما يزال البلاء بالمؤمن والمؤمنة فى نفسه وولده وماله حتى يلقى الله تعالى وما عليه خطيئة » . (رواه الترمذى)

* * *

٥ — الحلم والأناة والرفق :

من القرآن الكريم :

● « خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين » .
(الأعراف : ١٩٩)

● « .. وليعفوا وليصفحوا ، ألا تحبون أن يغفر الله لكم ، والله غفور رحيم » . (النور : ٢٢)

● « ولا تستوى الحسنة ولا السيئة ، ادفع بالتى هى أحسن فاذا الذى بينك وبينه عداوة كأنه ولى حميم » . (فصلت : ٣٤)

● « .. والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس ، والله يحب المحسنين » . (آل عمران : ١٣٤)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— عن عائشة رضى الله عنها قالت : قال رسول الله ﷺ : « ان الله رفيق يحب الرفق فى الأمر كله » . (متفق عليه)

— وعنها أن النبى ﷺ قال : « ان الرفق لا يكون فى شىء الا زانه ، ولا ينزع من شىء الا شانه » . (رواه مسلم)

— وعن ابن مسعود رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « ألا أخبركم بمن يحرم على النار — أو بمن يحرم عليه النار ؟ — يحرم على كل قريب هين لين سهل » . (رواه الترمذى)

— وعن أنس رضى الله عنه عن النبى ﷺ قال : « يسروا ولا تعسروا ، وبشروا ولا تنفروا » . (متفق عليه)

* * *

٦ — التقوى والحياء والورع :

من القرآن الكريم :

● « يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله حق تقاته ولا تموتن الا وأنتم مسلمون » . (آل عمران : ١٠٢)

● « يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولا سديداً . يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم ، ومن يطع الله ورسوله فقد فاز فوزا عظيما » . (الأحزاب : ٧٠ ، ٧١)

● « .. ومن يتق الله يجعل له مخرجا . ويرزقه من حيث لا يحتسب » . (الطلاق : ٢ ، ٣)

● « .. ومن يتق الله يجعل له من أمره يسرا . ذلك أمر الله أنزله اليكم ، ومن يتق الله يكفر عنه سيئاته ويعظم له أجرا » .
(الطلاق : ٤ ، ٥)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « عليك بتقوى الله فانها جماع كل خير ، وعليك بالجهاد فى سبيل الله فانها رهبانية المسلمين ، وعليك بذكر الله وتلاوة كتابه فانه نور لك فى الأرض وذكر لك فى السماء ، واخزن لسانك الا من خير فانك بذلك تغلب الشيطان » . (رواه الطبرانى)

— « ان أولى الناس بى المتقون من كانوا وحيث كانوا » .
(رواه أحمد)

— « ان مما أدرك الناس من كلام النبوة الأولى : اذا لم تستح فاصنع ما شئت » . (رواه البخارى)

— « الحياء خير كله » . (رواه مسلم)

* * *

٧ — العفو والتسامح :

من القرآن الكريم :

● « ان تبـدوا خيرا أو تخفوه أو تعفوا عن سوء فان الله كان عفوا قديرا » . (النساء : ١٤٩)

● « وان عاقبتم فعاقبوا بمثل ما عوقبتم به ، ولئن صبرتم لهو خير للصـابرين » . (النحل : ١٢٦)

● « وجزاء سيئة سيئة مثلها ، فمن عفا وأصلح فأجره على الله ، انه لا يحب الظالمين » . (الشورى : ٤٠)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— عن عائشة رضى الله عنها قالت : « ما ضرب رسول الله ﷺ

شـــيئا قط بيده ، ولا امرأة ولا خادما ، الا أن يجاهد فى سبيل الله ، وما نيل منه شىء قط فينتقم من صاحبه ، الا أن ينتهك شىء من محارم الله تعالى ، فينتقم لله تعالى » • (رواه مسلم)

— وعن ابن مسعود رضى الله عنه قال : « كأنى أنظر الى رسول الله ﷺ يحكى نبيا من الأنبياء ، صلوات الله وسلامه عليهم ، ضربه قومه فأدموه ، وهو يمسح الدم عن وجهه ويقول : « اللهم اغفر لقومى فانهم لا يعلمون » • (متفق عليه)

* * *

٨ — الرحمـــة والمحبـــة :

من القرآن الكريم :

● « يبشرهم ربهم برحمـــة منه ورضـــوان وجنات لهم فيهـــا نعيم مقيم » • (التوبة : ٢١)

● « •• والله يختص برحمته من يشاء ، والله ذو الفضل العظيم »• (البقرة : ١٠٥)

● « •• فالله خير حافظا ، وهو أرحم الراحمين » • (يوسف : ٦٤)

● « محمد رسول الله ، والذين معه أشـــداء على الكفار رحماء بينهم •• » • (الفتح : ٢٩)

● « ان الله يحب الذين يقاتلون في ســـبيله صفاً كأنهم بنيان مرصوص » • (الصف : ٤)

● « •• والله يحب الصابرين » • (آل عمران : ١٤٦)

● « •• ان الله يحب المحسنين » • (المـــائدة : ١٣)

● « •• ان الله يحب المتوكلين » • (آل عمران : ١٥٩)

● « •• ان الله يحب المقسطين » • (المـــائدة : ٤٢)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « قال الله عز وجل : سبقت رحمتى غضبى » .

— عن جرير بن عبد الله رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ :
« من لا يرحم الناس لا يرحمه الله » . (متفق عليه)

— « من لا يرحم لا يرحم ، ومن لا يغفر لا يغفر له » .
(رواه أحمد)

— « لا تنزع الرحمة الا من شقى » . (رواه أبو داوود)

— عن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ :
« ان الله تعالى يقول يوم القيامة : أين المتحابون بجلالى ؟ اليوم أظلهم فى ظلى يوم لا ظل الا ظلى » . (رواه مسلم)

— وعنه قال : قال رسول الله ﷺ : « والذى نفسى بيده لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ، ولا تؤمنوا حتى تحابوا ، أو لا أدلكم على شىء اذا فعلتموه تحاببتم ؟ أفشوا السلام بينكم » .
(رواه مسلم)

* * *

٩ — النظام وعدم الفوضى :

من القرآن الكريم :

● **« يا أيها الذين آمنوا ليستأذنكم الذين ملكت أيمانكم والذين لم يبلغوا الحلم منكم ثلاث مرات ، من قبل صلاة الفجر وحين تضعون ثيابكم من الظهيرة ومن بعد صلاة العشاء ، ثلاث عورات لكم ، ليس عليكم ولا عليهم جناح بعدهن ، طوافون عليكم بعضكم على بعض ، كذلك يبين الله لكم الآيات ، والله عليم حكيم » .** (النور : ٥٨)

● **« انما المؤمنون الذين آمنوا بالله ورسوله واذا كانوا معه على أمر جامع لم يذهبوا حتى يستأذنوه ، ان الذين يستأذنونك أولئك الذين**

يؤمنون بالله ورسوله ، فاذا استأذنوك لبعض شأنهم فأذن لمن شئت منهم واستغفر لهم الله ، ان الله غفور رحيم » . (النور : ٦٢)

● **« ان الله يحب الذين يقاتلون فى سـبيله صفاً كأنهم بنيان مرصوص » .** (الصف : ٤)

● **« .. وليس البر بأن تأتوا البيوت من ظهورها ولكن البر من اتقى ، وأتوا البيوت من أبوابها ، واتقوا الله لعلكم تفلحون » .**

(البقرة : ١٨٩)

● **« ان الذين ينادونك من وراء الحجرات أكثرهم لا يعقلون » .**
(الحجرات : ٤)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— عن أبى عبد الله النعمان بن بشـير رضى الله عنهما ، قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « لتسون صفوفكم أو ليخالفن الله بين وجوهكم (يوقع بينكم العداوة والبغضاء واختلاف القلوب) » .
(متفق عليه)

— وعن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسـول الله ﷺ : « اذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا أحدهم » . (رواه أبو داوود)

— وعنه أنه قال : قال رسول الله ﷺ : « لا يحل للمرأة أن تصوم وزوجها شاهد الا باذنه ، ولا تأذن فى بيته الا باذنه » .

(رواه مسلم)

— عن عمر بن أبى سلمة رضى الله عنهما قال : كنت غلاما فى حجر رسول الله (تحت نظره) ، وكانت يدى تطيش فى الصحفة ، فقال لى رسول الله ﷺ : « ياغلام سم الله تعالى ، وكل بيمينك ، وكل مما يليك » .
(متفق عليه)

* * *

١٠ ـ العـدالة فى الأقوال والأفعال :

من القرآن الكريم :

« .. واذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى .. » .
(الأنعام : ١٥٢)

« .. فليتقوا الله وليقولوا قولا سديدا » . (النساء : ٩)

« وقل لعبادى يقولوا التى هى أحسن .. » . (الاسراء : ٥٣)

« ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها واذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعـدل .. » . (النساء : ٥٨)

« ان الله يأمر بالعـدل والاحسان وايتاء ذى القربى .. » .
(النحل : ٩٠)

« يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون . كبر مقتا عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون » . (الصف : ٢ ، ٣)

ومن الحديث النبوى الشريف :

ـ قال رسول الله ﷺ : « لا يستقيم ايمان عبد حتى يستقيم قلبه ، ولا يستقيم قلبه حتى يستقيم لسانه » . (رواه أحمد)

ـ وعن أبى عمرو رضى الله عنه قال : قلت : يارسول الله قل لى فى الاسلام قولا لا أسأل عنه أحدا غيرك . قال : « قل : آمنت بالله : ثم استقم » . (رواه مسلم)

* * *

ثانيا ـ المعاملات بين الأفراد :

١ ـ بين الجار وجاره والصديق وصديقه :

من القرآن الكريم :

● **« واعبدوا الله ولا تشركوا به شيئا ، وبالوالدين احسانا وبذى القربى واليتامى والمساكين والجار ذى القربى والجار الجنب والصاحب بالجنب وابن السبيل وما ملكت أيمانكم .. » .** (النساء : ٣٦)

● « الأخلاء يومئذ بعضهم لبعض عدو الا المتقين » .

(الزخرف : ٦٧)

● « ويوم يعض الظالم على يديه يقول ياليتنى اتخذت مع الرسول سبيلا . ياويلتى ليتنى لم أتخذ فلانا خليلا . لقد أضلنى عن الذكر بعد اذ جاءنى ، وكان الشيطان للانسان خذولا » .

(الفرقان : ٢٧ — ٢٩)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— عن أبى هريرة أن رسول الله ﷺ قال : « من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فلا يؤذ جاره ، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليكرم ضيفه ، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيرا أو ليسكت » .

(متفق عليه)

— عن ابن عمر وعائشة رضى الله عنهما قالا : قال رسول الله ﷺ : « ما زال جبريل يوصينى بالجار حتى ظننت أنه سيورثه » .

(متفق عليه)

— « الجار أحق بشفعته (له الأفضلية فى شراء دار جاره) » .

(رواه الخارى ومسلم)

— « حق الجار ان مرض عدته ، وان مات شيعته ، وان افتقر أقرضته ، وان أعوز سترته ، وان أصابه خير هنأته ، وان أصابته مصيبة عزيته ، ولا ترفع بناءك فوق بنائه فتسد عليه الريح ، ولا تؤذه بريح قدرك الا أن تغرف له منها » .

(رواه الطبرانى)

— وعن عبد الله بن عمر رضى الله عنهما قال : قال رسول الله ﷺ : « خير الأصحاب عند الله تعالى خيرهم لصاحبه ، وخير الجيران عند الله تعالى خيرهم لجاره » .

(رواه الترمذى)

— وعن أبى سعيد الخدرى رضى الله عنه ، عن النبى ﷺ قال : « لا تصاحب الا مؤمنا ، ولا يأكل طعامك الا تقى » .

(رواه أبو داوود والترمذى)

— وعن أبى هريرة رضى الله عنه أن النبى ﷺ قال : « الرجل على دين خليله (صديقه) ، فلينظر أحدكم من يخالل » .

(رواه أبو داوود والترمذى)

— وعن أبى موسى رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « مثل الجليس الصالح كمثل صاحب المسك ان لم يصبك منه شىء أصابك من ريحه . ومثل الجليس السوء كمثل صاحب الكير ان لم يصبك من سواده أصابك من دخانه » . (رواه أبو داوود)

* * *

٢ — بين العامل ورب العمل :

من القرآن الكريم :

- **« ولكل درجات مما عملوا ، وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون » .** (الأحقاف : ١٩)
- **« وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون .. » .** (التوبة : ١٠٥)
- **« وان لك لأجراً غير ممنون » .** (القلم : ٣)
- **« .. انا لا نضيع أجر من أحسن عملا » .** (الكهف : ٣٠)
- **« .. للرجال نصيب مما اكتسبوا وللنساء نصيب مما اكتسبن .. » .** (النساء : ٣٢)
- **« فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره . ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره » .** (الزلزلة : ٧ ، ٨)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « ان أشرف الكسب كسب الرجل من يده » . (رواه أحمد)

— « ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » .

(رواه البيهقى)

— « أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه » . (رواه أبو يعلى)

— « ولا تكلفوهم ما لا يطيقون » . (رواه البخاري ومسلم)

— عن أبى هريرة رضى الله عنه عن النبى ﷺ قال : « قال الله تعالى : ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة : رجل أعطى بى ثم غدر ، ورجل باع حرا فأكل ثمنه ، ورجل استأجر أجيرا واستوفى منه ولم يعط أجره » .
(رواه البخارى)

* * *

٣ — بين البائع والمشترى :

من القرآن الكريم :

● « .. **وأحل الله البيع وحرم الربا** .. » . (البقرة : ٢٧٥)

● « **يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل ، الا أن تكون تجارة عن تراض منكم** .. » . (النساء : ٢٩)

● « .. **فأوفوا الكيل والميزان ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تفسدوا فى الأرض بعد اصلاحها** .. » . (الأعراف : ٨٥)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « التاجر الصدوق الأمين مع النبيين والصديقين والشهداء يوم القيامة » . (رواه الترمذى وابن ماجه)

— « دع الناس يرزق بعضهم بعضا » . (رواه البيهقى)

— « عليكم بالتجارة فان فيها تسعة أعشار الرزق » .
(رواه أحمد)

— عن جابر رضى الله عنه ، أن رسول الله ﷺ قال : « رحم الله رجلا سمحا اذا باع ، واذا اشترى ، واذا اقتضى » .
(رواه البخارى)

— « ان الله تعالى يقول : أنا ثالث الشريكين ، ما لم يخن أحدهما الآخر ، فاذا خانه خرجت من بينهما » . (رواه أبو داوود)

— « من غش فليس منى » . (رواه مسلم)

* * *

٤ ـ التعاون على البر والتقوى :

من القرآن الكريم :

● **« .. وتعاونوا على البر والتقوى ، ولا تعاونوا على الاثم والعـــدوان ..» .** (المـــائدة : ٢)

● **« والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض ، يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله ، أولئك سيرحمهم الله ، ان الله عزيز حكيم » .** (التوبة : ٧١)

ومن الحديث النبوى الشريف :

ــ عن أبى موسى قال : قال رسول الله ﷺ : « المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا » . (أخرجه البخارى ومسلم)

ــ عن النعمان بن بشير قال : قال رسول الله ﷺ : « مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد اذا اشتكى منه عضــو تداعى له ســـائر الجسد بالسهر والحمى » .

(أخرجه البخارى ومسلم)

ــ « انصر أخاك ظالمـــا أو مظلوما ، ان كان ظالمـــا فاردده وان كان مظلوما فانصره » . (رواه البخارى)

ــ « ان الله عبادا اختصهم لحوائج الناس يفزع الناس اليهم فى حوائجهم أولئك الآمنون من عذاب الله » . (رواه الطبرانى)

ــ عن أبى هريرة رضى الله عنه عن رسول الله ﷺ : « المؤمن مرآة المؤمن ، والمؤمن أخو المؤمن ، يكف عليـــه ضيعته ويحوطه من ورائه » . (رواه أبو داوود)

٥ ــ النصيحة والأمر بالمعروف والنهى عن المنكر :

من القرآن الكريم :

● **« ولتكن منكم أمة يدعون الى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ، وأولئك هم المفلحون » .** (آل عمران : ١٠٤)

● « **كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله ..** » . (آل عمران : ١١٠)

● « **فلما نسوا ما ذكروا به أنجينا الذين ينهون عن السوء وأخذنا الذين ظلموا بعذاب بئيس بما كانوا يفسقون** » . (الأعراف : ١٦٥)

● « **والعصر . ان الانسان لفى خسر . الا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر** » . (سورة العصر)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— عن أبى رقية تميم بن أوس الدارى رضى الله عنه أن النبى ﷺ قال : « الدين النصيحة » قلنا لمن ؟ قال : « لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم » . (رواه مسلم)

— وعن أبى سعيد الخدرى رضى الله عنه قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « من رأى منكم منكرا فليغيره بيــده ، فان لم يستطع فبلسانه ، فان لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الايمان » .

(رواه مسلم)

— « الآمر بالمعروف كفاعله » . (رواه الديلمى)

— وعن حذيفة رضى الله عنه عن النبى ﷺ قال : « والذى نفسى بيده لتأمرن بالمعروف ، ولتنهون عن المنكر ، أو ليوشكن الله أن يبعث عليكم عقابا منه ، ثم تدعونه فلا يستجاب لكم » . (رواه الترمذى)

* * *

٦ — المبادرة الى فعل الخيرات :

من القرآن الكريم :

● « **.. فاستبقوا الخيرات ..** » . (البقرة : ١٤٨)

● « **.. وما تنفقوا من خير فان الله به عليم** » .

(البقرة : ٢٧٣)

● « **.. وما تقدموا لأنفسكم من خير تجدوه عند الله هو خيراً وأعظم أجراً ..** » . (المزمل : ٢٠)

● « **.. وافعلوا الخير لعلكم تفلحون** » . (الحج : ٧٧)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— عن أبى هريرة رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال : « بادروا بالأعمال الصالحة فتنا كقطع الليل المظلم ، يصبح الرجل مؤمنا ويمسى كافرا ، ويمسى مؤمنا ويصبح كافرا ، يبيع دينه بعرض من الدنيا » .
(رواه مسلم)

— وعنه أنه قال : قال رسول الله ﷺ : « مر رجل بغصن شجرة على ظهر طريق ، فقال : والله لأنحين هـذا عن المسلمين لايؤذيهم ، فأدخل الجنة » . (رواه مسلم)

* * *

٧ — القيـادة الصالحة :

من القرآن الكريم :

● « **والذين يقولون ربنا هب لنا من أزواجنا وذرياتنا قرة أعين واجعلنا للمتقين اماما** » . (الفرقان : ٧٤)

● « **وجعلناهم أئمة يهدون بأمرنا ..** » . (الأنبياء : ٧٣)

● « **وجعلنا منهم أئمـة يهدون بأمرنا لمـا صبروا ، وكانوا بآياتنا يوقنون** » . (السجدة : ٢٤)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « اذا كان أمراؤكم خياركم وأغنياؤكم سمحاءكم وأمركم شورى بينكم فظهر الأرض خير لكم من بطنهـا . واذا كانت أمراؤكم شراركم وأغنياؤكم بخلاءكم وأمركم الى نسـائكم فبطن الأرض خير لكم من ظهرها » . (رواه الترمذى)

— وروى الحسن قال : قال رسول الله ﷺ : « اذا أراد الله بقوم خيرا ولى أمرهم الحكماء ، وجعل المـال عند السمحاء ، واذا أراد الله بقوم شرا ، ولى أمرهم السفهاء ، وجعل المـال عند البخلاء » .
(رواه أبو داوود)

* * *

الفصل الثانى

العلاقات الإنسانية في مجال العمل

● **مدخـــــل :**

يعتبر كل العاملين فى أية منظمـــة انتاجية مســـئولين عن تنمية العلاقات الانسانية الناجحة فيها ؛ حيث ان لكل منهم تفاعله مع مختلف الناس فى المنظمة ، بما يؤثر فى نوع العلاقات الانسانية السائدة • وعلى أى الحالات فان للمدير مسئولية مزدوجة من حيث نجاح العلاقات الانسانية ، فعليه أن يرعى علاقاته الانسانية الشخصية بالاضافة الى تنمية علاقات انسانية سليمة فى اطار المنظمة التى يديرها •

ومن وجهة نظر المدير ، فان العلاقات الانسانية عبارة عن تكامل الناس واندماجهم فى موقف العمل بما يؤدى الى اثارة دافعيتهم حتى يعملوا معا لتحقيق الكفـــاية الانتاجية والتعاون مع احراز الاشـــباع الاقتصادى والنفسى والاجتماعى •

واذا نظرنا الى هـــذا المدخل الذى يركز على العلاقات الانسانية الايجابية أو الناجحة ، نراه يفترض أن الناس يبحثون عنها فى أثناء تفاعلهم بعضهم مع البعض الآخر • واذا ما عرفنا العلاقات الانسانية فى هذا الاطار فانه يمكن القول بأن : « العلاقات الانسانية هى عملية دفع الناس بالمنظمات حتى ينمو العمل الجماعى الذى يشـــبع حاجاتهم بكفاية ، ويحقق الأهداف التنظيمية فى ذات الوقت » • ويمكن تعريف العلاقات الانسانية باختصار بأنها « اثارة دافعية الناس لتنمية الوعى الاجتماعى المنتج المثمر » •

وينضمن تعريف العلاقات الانسانية عددا من النقاط :

١ ــ تركز العلاقات الانسانية على الناس والمواقف الانسانية أكثر من التركيز على الجوانب الاقتصادية أو الفنية •

٢ ــ هؤلاء الناس نجدهم فى بيئة تنظيمية بدلا من مجرد اتصال اجتماعى غير منظم •

٣ ــ أن النشاط الأساسى فى العلاقات الانسانية هو اثارة دافعية الناس • فالمدير لا يحد من جهودهم أو يدفعهم دفعا ، بل انه يساعدهم حتى يعبروا عما يجيش بأنفسهم ويسلكوا بالطريقة التى يشعرون بها • فالناس هم مصدر العظمة والقوة فى أية منظمة •• وفى دنيا العمل نجد أن جميع المصادر ــ عدا المصادر الانسانية ــ تقع تحت تأثير القوانين الميكانيكية ، بمعنى ألا نحصل على عائد أكبر من الجهد المبذول • والانسان وحده هو الذى يستطيع أن ينتج من خلال الدافعية البناءة عائدا يفوق كثيرا الجهد المستثمر •

٤ ــ ان الدافعية تسير فى اتجاه العمل الجماعى ، أو عمل الفريق ، الذى يستلزم تنسيق العمل والتعاون فيما بين القائمين بالعمل • ويشير « التنسيق » الى الوقت المستغل بعناية ، وتتابع العمليات وألوان النشاط الانتاجية ، فى حين يشير « التعاون » الى الرغبة الأكيدة فى العمل سويا لتحقيق الهدف • ويمكن تفسير الفرق بين التنسيق والتعاون بحالة جماعة مكونة من خمسة رجال يدقون بمطرقة على أحد الأوتاد لاقامة خيمة كبيرة ، فجميعهم قد يرغب فى تحقيق الهدف بدق الوتد (التعاون) • ولكن ما لم تأت دقات المطارق منسقة من حيث الوقت والجهد فقد يتداخل عمل كل منهم فى عمل الآخر مما يؤدى الى عدم الانجاز السليم أو التعرض للحوادث أو أقل انتاجية ممكنة •

٥ ــ تسعى العلاقات الانسانية ، من خلال العمل الجماعى ــ عمل الفريق ــ الى اشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية بدلا من الاستناد الى احداها دون الأخرى •• وبالنسبة لاشباع الحاجة ،

فلكل شخص حاجة معينة يسعى لاشباعها من خلال المكاسب التنظيمية (كالحوافز) ، فهو يرغب فى الحصول على المكاسب الاقتصادية والمعنوية • ونظرا لأن كل شـــخص يختلف عن الآخر ، فان طريقة اشباع هـــذه الرغبات تميل الى أن تختلف وتتنوع بدورها من شـــخص الى آخر • وعمل المنظمة هو توفير المناخ العام الذى يستطيع الشخص من خلاله أن يحقق رغباته من خلال معاونة المنظمة على تحقيق أهدافها ، وهذه هى عملية ادماج تخدم كلا من الأهداف الشخصية والتنظيمية بطريقة متآنية •

٦ — ان كلا من الشخص والمنظمة يبحث عن تحقيق الأهداف بطريقة فعالة ، بمعنى بذل أقل جهد ، أو أقل المدخلات للحصول على أكبر مخرجات • وبالنسبة لأية منظمة فهذه هى فكرة « الكفاية الأنتاجية » أى أقل تكلفة لكل وحدة انتاجية مع أكبر محصول • وتسعى العلاقـــات الانسانية الى التكفل بنفسها اقتصاديا ونفسيا ، من خلال تخفيض تكلفـــة أنماط السلوك وازدياد مستوى الفعل المرغوب فيه • ويمكن التعبير عن ذلك — باستخدام المصطلحات السلوكية — بأنها خفض معوقات أو انحرافات السلوك فى البيئة وتحسين نمط المعيشة •

* * *

المنشأ التاريخى للعلاقات الانسانية فى مجال العمـــل

على الرغم من أن العلاقات الانسانية قائمة منذ بدء الخليقـــة ، فان علم وفن التعامل بها يعتبر حديثا نســـبيا •• ففى غابر الأزمنة كان الناس يعملون بمفردهم فى جماعات صغيرة ، بحيث كانت علاقات العمل الخاصة بهم بسيطة ومباشرة • وكان من الشائع فى مثل هذه الظـــروف أن نفترض أن الناس كانوا يعملون فى جو من المثالية والسعادة ، ولكن هذا يعتبر تفسيرا خاطئا للواقع ، فالظروف الفعلية كانت تتسم بالقسوة والعنف •• فلقد كان الشخص يعمل منذ الفجر حتى الغسق فى ظروف غير محتملة من حيث المرض والفقر والتعرض للخطر وندرة الموارد ، وكان عليه أن يعمل تحت هذه الضغوط كى يعيش • وكانت هناك حاجة

ماسة الى العلاقات الانسانية ؛ ولقد كانت ظروف العمل الشاقة والفقر المدقع غير ملائمة لتنمية العلاقات الانسانية •

ثم جاءت « الثورة الصناعية » •• وفى البداية لم يطرأ أى تغير على الموقف ، بل يمكن القول بأن حالة الناس ازدادت سوءاً • ولكن غرست البذور الأولى لتحسين حال الناس على الأقل • فاذا ما استطاع المديرون والمهندسون وغيرهم تنمية أنماط أفضل للتنظيم والانتاج ، فان الجنس البشرى يمكنه أن يستغل الظروف الفيزيقية والمعرفة التى تتيح للعاملين فائضا من الوقت والحرية والاشباع • وفى اطار البيئة الصناعية جاء « روبرت أوين » ، وهو يمتلك أحد المصانع منذ حوالى عام ١٨٠٠ وأكد عنصر العلاقات الانسانية مع العاملين •• فلقد رفض استخدام الأحداث ، وعلم العمال النظافة وحسن السلوك ، وعمل على تحسين ظروف العمل • ويمكن بالكاد تسمية ذلك « علاقات انسانية » ، ولكنها كانت البداية على أية حال • ولقد أطلق عليه اسم « الأب الحقيقى لادارة الأفراد » من جانب بعض قدامى الكتاب •

وفى حوالى عام ١٩٠٠ جاء « فريدريك تايلور » بالولايات المتحدة الأمريكية ، وأطلق عليه « أبو الادارة العلمية » • وكانت كتاباته التى قدمها عن الادارة مما مهد الطريق لتغييرات جذرية فى العلاقات الانسانية فى العمل • ولقد كان أول من جذب الاهتمام الى أن الناس فى مواقف العمل هم عناصر هامة لتحقيق الكفاية الانتاجية • ولقد أدت أعماله الى تحسين ظروف العمل ، وبالتالى رفع الكفاية الانتاجية للعاملين • ولقد أشار الى أنه ما دامت هناك آلات أفضل للعمل فلا بد من وجود وسائل أفضل للناس حتى يؤدوا أعمالهم على أحسن وجه • ويجب ألا يغرب عن بالنا أن الهدف هنا كان مركزا على الكفاية الانتاجية ، ولكن مما لا شك فيه أن هذا الاتجاه نبه الأذهان الى أهمية الاهتمام بالمصادر المختلفة للعمل •

ونشرت الأعمال الرئيسية لـ « تيلور » فى عام ١٩١١ • وفى خلال تلك الحقبة ازداد الاهتمام بالعلاقات الانسانية بسبب نشوب الحرب

العالمية الأولى • وأنشئت « جمعية الأفراد القومية » ، وفى عام ١٩٢٣ سميت باسم « جمعية الادارة الأمريكية » وحددت مسئوليتها فى التركيز على العنصر الانسانى فى التجارة والصناعة • وفى عام ١٩١٨ عقد أول مؤتمر للعلاقات الانسانية فى الصناعة بنيويورك ، وظل يعقد سنويا منــذ ذلك التاريخ (فيما عدا عام ١٩٤٥ بسبب دعول أمريكا الحرب العالمية الثانية) • وكان البحث الأساسى للمؤتمر الأول هو « العلاقات الانسانية وتحسين الصناعة » ، وكانت هــذه أول مرة يستخدم فيها مصطلح « العلاقات الانسانية » •

وفى تلك الفترة كان « هوايتنج وليامز » يدرس العاملين أثناء عمله معهم ، ونشر فى عام ١٩٢٠ خبراته فى كتاب باسم « ما الذى يدور فى عقل العامل » ؟[١] • وفيما بين عامى ١٩٢٠ ، ١٩٣٠ قاد « التون مييو » وزملاؤه بجامعـــة هارفارد حملة أكاديمية تنادى بالاهتمام بالعلاقات الانسانية • ولقد طبقوا الاستبصار العميق والتفكير المباشر مع حصيلة من علم الاجتماع فى التجارب الصناعية ، وخرجوا بمفهوم ينادى بأن التنظيم هو نسق اجتماعى وأن العامل يكون أهم عناصره • فلقد أشارت التجارب الى أن العامل ليس مجرد آلة أو أداة بسيطة ولكنه شخصية مركبة تتفاعل فى اطار موقف جماعى يصعب التعامل معه وكثيرا ما يساء فهمه • وقد نبه « مييو » الى أن « التعاون لا يمكن تركه للمصادفة » ، وأشار زميله « روثلسبرجر » الى أنه كى يمكن حل المشكلة الانسانية بحلول انسانية فانها تستلزم بيانات انسانية ووسائل انسانية •

وبالنسبة لــ « تيلور » ومعاصريه فان المشكلات الانسانية كانت تقف عقبة فى طريق الانتاج ، ولذلك عملوا على زيادة الانتاج من خلال تبريره على حساب العلاقات الانسانية • أما بالنسبة « لميو » وزملائه فان المشـــكلات الانسانية أصبحت تشكل مجالا واسعا للدراسة وفرصة للتقدم ، ولذلك فانهم كانوا يبحثون عن زيادة الانتاج من خلال انسانيته •

---

(١) Whiting Williams : **What's on the Worker's Mind.** (N. Y. : Charles Scribner, 1920) .

وفى عام ١٩٣٦ قدموا فى جامعة هارفارد أول دراســة أكاديمية فى العلاقات الانسانية ، وقد أصبحت هــذه الدراسة ضرورية ومعترفا بها فى مجال العلاقات الانسانية عام ١٩٤٦ • ولقد قام هــذا البحث شامخاً فى ذلك الوقت ، وهو يعتبر أول بحث متكامل عن العلاقات الانسانية فى العمل ، ويعتبر أساسا فلسفيا علميا لمجال العلاقات الانسانية(٢) •

* * *

العمــل ودلالتــه

علينا أن نلقى نظرة على تطور العمل فى المــاضى القريب ، حتى نعرف أين موقفنا اليوم من العمل ذاته كعنصر لاثارة الدافعية للانتاج •• فمن الجلى أن شاغلى الوظائف المختلفة يقضون على الأقل ثلث حياتهم وعلى الأقل نصف ساعات يقظتهم فى العمل أو فى مزاولة أنشطة ترتبط بأعمالهم • وهــذا يعنى أن ما يشغل أغلب تفكيرنا واهتمامنا هو العمل ، فلا شك أننا نفكر فى أصدقائنا وأقاربنا وشــئون الأسرة من آن لآخر ، ولكن لخمسة أيام أسبوعيا على الأقل فاننا نعيش فى توقعات تختص بالعمل أو نندمج فى انجازه فعلا • ومما لا شك فيه أن خبراتنا وظروفنا وعلاقاتنا الشــخصية من حيث ارتباطها بالعمــل تؤثر على مشاعرنا واتجاهاتنا بصفة عامة • ويستطيع كل منا أن يدرك ويرى فيما بين أصدقائه ومعارفه بعض النــاس المتحمسين الذين يحبون أعمالهم ويحبون أن يتحدثوا عنها ، وهناك آخرون لا يظهرون اهتمــاما أو مبالاة بالعمل ويتركون ذلك للصدفة ، بينما نجد فئة ثالثة تنظر الى العمل على أنه مثبط لعزيمتهم ولا يحققون منه شيئا •

ونجد الناس يؤدون العديد من الأعمال المختلفة ، ولكن ليس معنى ذلك بالضرورة أن جميع الأعمال تعتبر مصدرا للاثارة والتحدى والامتاع فان طبيعة الأعمال المختلفة تجعل من بعضها ما يشعر العامل بالضجر

---

(٢) سيد عبــد الحميد مرسى ومحمد اســماعيل يوسف (ترجمة) ، **مرجع سابق** ، ص ١١ — ١٤ .

والملل والكآبة والرتابة • وهـذا يدعو الى التساؤل « ما الذى يمكن عمله بالنسبة للتناقض الواضح بين الأعمال الآلية والعاملين الذين ينشدون تحقيق الجوانب الانسانية من خلال انجاز العمل حتى يزداد حماسهم ودافعيتهم للانتاج والانجاز الأمثل » ؟ ما الذى يمكن عمله حتى نجعل الأعمال التجارية والصناعية أكثر معنى واثارة حتى تؤدى بالعامل الى الشعور بالانجاز ورفع الكفاية الانتاجية ؟

* * *

● **تطور بيئة العمل :**

اذا ما عدنا بذاكرتنا الى العهد الذى كان يقوم فيه العمال المهرة بالصناعات اليدوية فى مصانع صـغيرة منذ حقبة مضت ، أو تذكرنا صانع الأحذية أو ميكانيكى السيارات الذى كنا نتعامل معه ، نلاحـظ ما يأتى •• كان العامل المـاهر يمر بمرحلة تدريبية طويلة سواء من خلال التلمذة الصناعية أو التلمذة على يد العمال ذوى الخبرة الطويلة (الأسطوات) حتى يتعلم سر المهنة على أصولها ، وكان يشعر بالفخر والاعتزاز للأعمال اليدوية التى يقوم بها • وكان يقوم بالعمل كله بمفرده ، أى ينجز صـناعة الحذاء — مثلا — من البداية للنهاية • وكان ينفذ تعليمات رئيسـه أو العميل بدقة ، واضعاً نصب عينيه أنه مسـئول عن انتاج السـلعة بأكملها استجابة لمطالب رئيسه • أو العميل الذى يتعامل معه بما يحقق رغبات الرئيس أو العميل •

وكان يشعر بالفخر لمحافظته على سمعة المكان الذى يعمل به • ولذا كان يقرر خطوات العمل الذى يقوم به ، وكيف يواجه المشكلات التى تنشأ ، ويحدد نوعية الخامات التى يستخدمها ، وكيف ينهى الانجاز بالمستوى الذى يرضى عنه والذى يشبع حاجات العمل ورغباته • وكان يقوم بتخطيط خطوات العمل ، ويحدد معايير الانجاز والسرعة فى الأداء وساعات العمل اللازمة ، وقد يعمل لساعات اضافية تلقائيا اذا استلزم العمل ذلك • وكان بحكم اتصاله المباشر برئيسه يدرك كل ما يحدث فى العمل وكيف تسير الأمور ونوع المشكلات القائمة أو المتوقع حدوثها

وكيف تواجه الادارة هـذه المشكلات • وحيث انه كان أخصائيا ماهرا فلقد كان لرأيه وزنه عند المسئولين ، وكان يتطوع بأفكاره من أجل صالح العمل • وكان أمثال هؤلاء الناس يتصفون بالجدية فى العمل وبذل الجهد دون هوادة ، وكانوا يعملون بدافع أو وازع شخصى نابع من داخلهم لمواجهة تحديات العمل بحيث يبذلون طاقاتهم وما وهبهم الله من امكانات لتحقيق أعلى انتاجية وأجودها •

ومع انشاء خط التجميع ، وظهور الادارة العلمية ، وازدياد حجم المنشـأة الانتاجية بحيث أصبحت تستخدم آلاف العاملين من مختلف مستويات المهارة ، فقدت الجوانب الفريدة التى تميز بها عمل أصحاب الحرف من العمال المهرة وخاصة جوانبها الانسانية • فلقد كان للجوانب المهنية للمنشأة الحديثة وللادارة المتطورة والاتجاهات العمالية مطالب مختلفة فرضت على العامل ، واتخذ عمله طابعا مختلفا • وطبقا لنتائج البحوث[٣] المتعلقة بظروف العمل فى خطوط التجميع فى شركتين لانتاج السيارات ، اتضح أن أكبر عنصرين فى الانتاج وهما ميكنة الانتاج وسرعته وكذا نمط تكرار الواجبات ، كانا أكبر المصادر لسوء توافق العمال لـما يسببانه من ضغط متزايد مع الطغيان على شخصية العاملين •

واذا ما ألقينا نظرة على المستقبل القريب ، مع انتشار التشغيل الآلى (Automation) من حيث وسائله وأفكاره ومفاهيمه ، تظهر ظروف عمل مختلفة عما كان عليه سابقا • فالعمل هنا يقتضى من العامل مجرد اعداد آلة التشغيل والضغط على زر التشغيل أو الايقاف ، بينما يقضى فترة عمل الآلة فى مراقبة العدادات واللوحات والمقاييس التى تشير الى حالة تشغيل الآلة أوتوماتيكيا • واذا ما أشارت هـذه المقاييس واللوحات الى أى عطل أو خطأ فى تشغيل الآلة ، فعلى عامل التشغيل أن ينادى فنى الصيانة الذى يقوم بمفرده باصلاح العطل والتعامل مع هذه الآلات المعقدة • وهنا نجد أن المجهود البدنى يقل بدرجة كبيرة ، كما تقل كذلك

---

(٣) Arthur Turner, « Management and the Assembly Line » . Harvard Bus, Rev., Sept. — Oct., 1955, pp. 40 — 42.

مخاطر العمل ، ويختفى عنصر المهارة اليدوية • ولتعويض هذه الجوانب ، ينشأ نوع جديد من المسئولية والمعرفة الفنية واصدار الأحكام واتخاذ القرارات الفنية الفورية • ولا يزال العامل هنا هو سيد الآلة ، مع ظهور عوامل التوتر العصبى والمقتضيات العقلية كالتركيز والتآزر الحسى / الحركى ، والضجر والملل لتحل مكان نواحى الاشباع التى كان يحققها العمل اليدوى أو الجسمى •

ولقد تنبأ « دراكر »(٤) بهذا التغيير فى نظام العمل منذ حوالى ثلاثين عاما حيث قال : « من المتوقع مستقبلا ألا نجد العاملين يقومون بكل شىء فى خط الانتاج •• ولكن هــذا لا يمنع من وجود عدد كبير من الفنيين الذى يعملون خلف خط الانتاج فى تصميم الآلات واصلاحها ومراقبتها أثناء العمل ، ومبرمجين للآلات وفى تحليل المعلومات • وفى ذات الوقت ستكون هناك حاجة الى وظائف ادارية جديدة تتطلب قدرة عالية على التفكير الابتكارى والتحليل واتخاذ القرارات والمخاطرة ، مما ينتج عنه زيادة عدد المديرين مع تزايد الأعباء الملقاة على عاتقهم » •

* * *

● **الفروق الفردية فى مجال العمل :**

يتضح اختلاف الناس بعضهم عن البعض الآخر أكثر ما يتضح فى المظهر الجسمى أو الشكل العام • ومن الحقائق المعروفة والثابتة علمياً أن الاختلاف بين الافراد هو كذلك فى القدرات والامكانات وسمات الشخصية • ولم يغب عن الانسان ما بين الأفراد من فروق ، وان ذهب فى تفسير هذه الفروق متأثرا بالمذاهب والمعتقدات السابقة • فالفروق الفردية حقيقة مسلم بوجودها مهما اختلفت التفسيرات بشأنها أو تفاوت مدى الاستفادة بها من الناحية العملية •

ونستطيع أن ندرك أى شكل أو نمط من السلوك متدرجا على مقياس معين • وعلى ذلك فاننا اذا ما أخذنا عينة من الناس فى مواقف مختلفة

---

(٤) P. Drucker ; **America's Next Twenty Years** , (New York : Harper, 1957) pp. 26 — 27.

نستطيع أن نرى فروقا مختلفة فى السلوك مثل : انجاز العمل من حيث الكم والكيف والدقة ، والاستقرار فى العمل ، والانتظام فى العمل ، والمواظبة . والاتجاهات نحو العمل والمنظمة وجوانب العمل المختلفة ، والطاقة المبذولة ، والتمييز الحسى / الحركى ، والعلاقات فيما بين العاملين ، والاشباع المهنى • ويمكن توضيح هـذه المتغيرات والفروق فى السلوك على متصل ما بين « غير مرغوب » و « مرغوب » من حيث بعض القيم الدالة مثل وحدات انتاجية أو مقاييس أداء •

ولتوضيح ما سبق ذكره ، لنتخذ مثالا لبعض العاملين الذين ينجزون نوعا معينا من العمل ، مع الاهتمام بالفروق الفردية بين هؤلاء العاملين فى الانجاز • فغالبا ما يختلف مســتوى الانجاز فيما بين العاملين ، وأحيانا يختلف مســتوى الانجاز للفرد ذاته من وقت لآخر • وغالبا ما تشكل الفروق فى الانجاز توزيعا يقرب من التوزيع الاعتدالى • واذا ما افترضنا وجود محكات (موازين) للانتاج ــ مثل عدد الوحدات المنتجة فى اليوم مثلا ــ نجد أن الأفراد مختلفين فى انتاجهم • واذا بحثنا عن بعض العوامل المقترنة بانجاز هؤلاء العاملين نجد عددا من هــذه العوامل ، ونجد أمامنا قائمة تتضمن العديد من المتغيرات مثل : الاستعدادات ، والخواص الجسمية ، والخواص الشخصية ، والميول ، والدافعية ، والسن ، والجنس ، والتعليم ، والخبرة ، وعددا من المتغيرات الشخصية • وبالاضافة الى ذلك فقد تشمل القائمة عددا من المتغيرات الموقفية مثل : طرق العمل ، وظروف العمل البيئية ، وترتيبات العمل ، وطبيعة المنشــأة ، ونوع التدريب والاشراف ، والحوافز ، والبيئــة الاجتماعية(٥) •

ان الاختلافات والفروق بين الأفراد ظاهرة عامة نلاحظها دائما بين الناس فى جميع الأنشطة • ولقد أصبح رجال الصناعة الآن يدركون

---

(٥) E. Mc Cormick , and J. Tiffin; **Industial Psychology.** (2 nd ed.) . (London : Allen & Unwin, 1975), pp. 21 — 26 .

ضرورة الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية سواء عند اختيار العاملين أو تدريبهم أو تقييم أدائهم أو عند التعامل معهم بصفة عامة • ونشير فيما يلي الى الفروق الفردية وأثرها على الانتاج[٦] :

١ — **الفروق فى الصلاحية للعمل** : يتطلب النجاح فى أى عمل من الأعمال أن تتوفر بعض القدرات والاستعدادات فيمن يؤديه • وتوجد عادة بين الأفراد فروق واضحة بالنسبة لهذه القدرات والاستعدادات • فاذا ما طبقنا اختبارا للذكاء وآخر للمعلومات الميكانيكية لمجموعة من العاملين فى احدى الصناعات الميكانيكية ، ووزعنا الدرجات على منحنى ، فاننا نلاحظ تفاوت الاجابات بشكل واضح مما يدل على أن الفروق فى مستوى الذكاء كبيرة ، وكذا فى صلاحيتهم للعمل كما تتضح من نتائج اختبار المعلومات الميكانيكية • وتدل هـذه النتائج على أنه من المشكوك فيه أن ينجح العمال الذين حصلوا على درجات منخفضة سواء فى اختبار الذكاء أو فى اختبار المعلومات الميكانيكية • ولا شك فى أن مثل هـذه الفروق الواضحة فى صلاحية العمال للعمل الذى تقدموا له يوضح ضرورة الاهتمام بتنظيم عملية انتقاء العاملين فى مختلف المستويات ، بحيث يراعى تقدير درجة صلاحيتهم للعمل تقديرا علميا سليما باستخدام الوسائل والمقاييس الموضوعية •

٢ — **الفروق فى كمية الانتاج والانجاز** : هناك الكثير من الأدلة والشواهد التى تتعلق بالفروق الفردية فى انجاز العمل • وفى كثير من الظروف يكون لهذه الفروق قيمة ودلالة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للكفاية الانتاجية وما يترتب عليها من حوافز واعتبارات وعند تحليل مدى اختلاف انجاز العاملين فى مختلف الأعمال فاننا عادة نلجأ الى توضيح ذلك الفرق على شكل نسبة بين انتاجية أقل العاملين انتاجا الى أكثرهم انتاجا • وبالاضافة الى الفروق فى الانتاجية نجد هناك فروقا واضحة فى جوانب

---

(٦) سيد عبد الحميد مرسى ، **علم النفس والكفاية الانتاجية** . (القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨١) ، ص ٢٦٤ — ٢٦٩ •

أخرى مثل جودة الانتاج ، ومعـــدل الانتاج ، والعادم (التالف) ، وحوادث العمل ، وتقييم أداء العاملين ، والانتظام فى العمل ، وما أشبه.

ان لمعرفتنا بهـــذه الفروق الفردية فى الانتاج أهمية كبيرة فى الصناعة .. فهى توضح لنا أهمية انتقاء العاملين بطريقة سليمة ، بحيث يوضع كل فرد فى العمل الذى يتناسب مع قدراته واستعداداته ، وبذلك نضمن نجاحه فى عمله واسهامه فى تحقيق الكفاية الانتاجية . ولا شك أن تكاليف الانتاج تتأثر كثيرا بوجود بعض العاملين ممن يقل انتاجهم عن المعدل المطلوب .. فعلى الرغم من أن العاملين فى مصنع واحـــد يستخدمون آلات متشابهة ، ويعملون فى ظروف متشابهة ، ويستهلكون من الخامات مقادير متساوية تقريبا ، الا أننا نشاهد بعض العاملين ينتجون أقل من المعدل المطلوب ، وهذا يعنى أنهم يكلفون المصنع أكثر مما ينبغى مما يؤثر بدوره على تكلفة السلعة المنتجة وربحية المصنع أو الشركة .

٣ — **الفروق فى الاستفادة من التدريب** : يظهر العمـــال كثيرا من الفروق فى قدرتهم على التعلم ومدى استفادتهم من التدريب . فالبعض منهم يستطيع الوصول الى المستوى المطلوب من الكفاية بعد فترة محددة من التدريب ، والبعض الآخر يحتاج الى فترة أطول من التدريب لتحقيق المستوى المطلوب من الكفاية ، بينما يعجز البعض عن تحقيق هـــذه الكفاية مهما طال أمد التدريب . ولهذه الفروق فى مقدرة العاملين على الاستفادة من التدريب فى وقت محدد أهمية كبيرة فى الانتاج ، حيث ان البرامج التدريبية تكلف المؤسسات نفقات كبيرة ، سواء أكان التدريب داخليا أم خارجيا . فمن المعلوم أن العاملين يتقاضون عادة أثناء التدريب أجورا أكبر مما يستحقون فعلا ، حيث ان انتاجيتهم أثناء فترة التدريب تكون دون المســـتوى كما وكيفا ، كما أنهم يتعرضون لاتلاف خامات ومنتجات عديدة أثناء فترة التدريب ، وقد يتسببون فى اتلاف بعض الأدوات والآلات مما يزيد عبء الخسارة المـــادية للمؤسسة .

وبالاضافة الى ذلك ، فاننا نجد بعض العاملين يحتاجون الى اشراف محكم ومباشر من المشرفين لفترة طويلة ، مما يعطل اشرافهم على باقى

العاملين • وقد يحدث أيضا أن يحتاج هؤلاء العاملون الى الاشراف المستمر والتوجيه المباشر من بعض قدامى العاملين المهرة المحنكين ، مما يؤدى بدوره الى تدنى مستوى انتاجية العاملين المشرفين ويؤدى الى زيادة نفقات التدريب •

مما سبق يتضح ضرورة الاهتمام بانتقاء العاملين على أسس علمية سليمة ، بحيث يستطيعون الاستفادة من التدريب فى أقصر وقت ممكن •

٤ — **الفروق فى المواظبة والاستقرار فى العمل** : توجد فروق بين العاملين من حيث الالتزام بالمحافظة على مواعيد العمل وعدم التغيب أو التأخير • ولا شك أن غياب بعض العاملين وعدم التزامهم بالمحافظة على المواعيد المحددة للعمل يؤدى الى ضعف الكفاية الانتاجية ، كما يؤثر على معنويات باقى العاملين • وغالبا ما ترجع عدم المواظبة والغياب الى بعض الخصائص الشخصية للعاملين ، والى اتجاهاتهم نحو العمل ، ودافعيتهم ، ومدى شعورهم بالانتماء للمؤسسة والعمل ، والى بعض الظروف البيئية فى العمل •

وتوجد أيضا فروق بين العاملين من حيث استمرارهم واستقرارهم فى العمل لمدة طويلة ، وعدم التنقل بين الأعمال المختلفة الذى يؤدى الى انفكاك العمالة (دوران العمل) • ولا شك أن استمرار الفرد فى عمله واستقراره أمر له أهميته ، وخاصة أن تدريب العاملين يكلف المؤسسات نفقات كبيرة • لذلك كان من الضرورى أن يستمر الفرد فى عمله عدة سنوات بعد انتهاء فترة تدريبه ، كى يغطى نفقات تدريبه وحتى تستطيع المؤسسة الاستفادة من خبرة العاملين المدربين لفترة طويلة •

وتوضح بعض الدراسات أن عدم تناسب درجة صعوبة العمل مع قدرات الفرد وامكاناته من العوامل الهامة التى تسبب كثيرا من حالات عدم الاستمرار أو الاستقرار فى العمل • فقد اتضح من بعض هذه الدراسات أنه من الممكن التقليل من تنقلات العاملين بدرجة كبيرة اذا راعينا انتقاء العاملين بحيث تكون درجة المهارة المطلوبة وصعوبة العمل متناسبة مع امكانيات العاملين • وظهر من نتائج هذه الدراسات أن عدد

التنقلات التى تحدث بين العاملين ضعاف المقدرة والذين يقومون بأعمال سهلة يعادل تقريبا نصف عدد التنقلات التى تحدث بين العاملين ذوى المقدرة العالية الذين يقومون بأعمال سهلة • ويحدث عكس ذلك فى الأعمال المعقدة ، فان عدد تنقلات العاملين ضعاف المقدرة يفوق كثيرا عدد تنقلات العاملين ذوى المقدرة العالية[٧] •

٥ — **الفروق فى الاستهداف للحوادث** : أوضحت دراسات عديدة وجود فروق فردية فى القابلية للوقوع للحوادث أى «الاستهداف للحوادث» (Accident Proness) فبعض الأفراد يكونون أكثر استهدافا للحوادث من غيرهم ، وأن المسئولين عن أكثر الحوادث فى أى مصنـــع هم الواقع نســـبة ضئيلة من العاملين • وتشير احدى الدراسات الخاصـــة بتوزيع الحوادث التى وقعت فى فترة ستة شهور بأحد مصانع السيارات الذى يعمل به ٦٨٠ عاملا الى أن ٨ر٢٦٪ من العمال لم يتعرض لحوادث على الاطلاق ، وأن ٨ر٢١٪ منهم استهدف لحادثة أو حادثتين ، وأن ٧ر١٨٪ منهم تعرض لثلاث أو أربع حوادث[٨] • وهناك العديد من الدراسات التى أوضحت علاقة الفروق الفردية والجماعية بالاستهداف للحوادث نخلص منها بما يأتى[٩] :

— لعنصر « الجنس » تأثيره فى التعرض للحوادث ، اذ اتضح أن النساء أكثر تعرضا للحوادث من الرجال وخاصة فى قيادة السيارات •

— لعنصر « السن » تأثيره على الحوادث ، فكلما تقدم الفرد فى السن كان أقل تعرضا للحوادث •

— لعنصر « الخبرة » تأثيره فى التعرض للحوادث ، فكلما ازدادت خبرة الفرد كان أقل تعرضا للحوادث •

---

(٧) E. Mc Cormick. and J. Tiffin; **Op. Cit.**, ch.2.

(٨) محمد عثمان نجاتى ، **علم النفس الصناعى** (ط ٢) . (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٦٤) ، ص ١٠ — ١١ .

(٩) فرج عبـــد القادر طه ، **سيكلوجية الحوادث واصابات العمل** • (القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٩) ، ص ٥٥ — ٨٣ •

— لعنصر « الذكاء » تأثيره على الاستهداف للحوادث ، فكلما قل معدل ذكاء الشخص كان أكثر تعرضا للحوادث •

— هناك علاقة بين السرعة الادراكية والسرعة الحركية والاستهداف للحوادث ، فكلما قلت السرعة الادراكية والسرعة الحركية للفرد ازداد استهدفه للحوادث •

— هناك علاقة بين الحالة الانفعالية للفرد واستهدافه للحوادث ، فقد اتضح أن أغلب الحوادث وقعت للأفراد فى فترات حالاتهم الانفعالية الهابطة وهى عادة ترجع الى الانزعاج والمخاوف ، والمشكلات الأسرية ، والتعب والاجهاد ، والاضطرابات الانفعالية •

* * *

٥ — تحسين مستوى الانتاجية (المدخل الانسانى) :

ليس هنـاك ما يعادل زيادة الانتاجيـة فى التنظيمات الادارية والصناعية من حيث الأهمية • وهناك العديد من الأسـباب لذلك •• أولها ، أن الانتاجية تتيح الفرصة للحصول على أجور مرتفعة وحوافز ، مما يؤدى بدوره الى رفع مسـتوى المعيشة للعـاملين • وثانيها ، أن تحسين الانتاجية يرفع من مستوى الاقتصاد القومى بحيث يستطيع الصمود أمام المنافسة العالمية • وثالثها ، أن الأشخاص المنتجين يحققون الاشباع الاقتصادى والاجتماعى والمهنى فى حياتهم ، حيث يشعرون بعائد ما يبذلونه من جهد فى انجازهم ، وهـذا الاشباع هو بالضرورة أحد العناصر الأساسية لتحقيق التوافق والصحة النفسية السليمة • واذا وضعنا فى اعتبارنا أصحاب الأعمال والمساهمين فيها ، نجد أن رفع مستوى الانتاجية يحقق لهم ما يطمحون اليه من ربحية •

واذا ما نظرنا الى الدور الأساسى للانتاجية فى تطور المجتمع ، فاننا سنواجه بالعديد من المداخل التى تحاول رفع الانتاجية ، وقد نجد بعض هـذه المداخل لا يصلح للتطبيق ، بينما نجد البعض الآخر جديرا

بالاهتمام وتعطينا حلولا عملية لزيادة الانتاجية • وسنناقش هـذه الجوانب فيما يأتى(١٠) :

١ ـ الأجر :

كانت هناك فكرة سـائدة تفترض بأنه مع زيادة الأجر تتحسن الانتاجية ، ولكن هـذا كان أساس الأجر بالقطعة حيث كان العامل يكافأ حسب انتاجه • ولكن ليست العلاقة بين الأجر والانتاجية بهذه البساطة ، فهى أكثر تعقيدا من ذلك • فمن الواضح أن هناك طرقا لاستغلال العاملين باسـم الأجر من أجل رفع مسـتوى الانتاجية • واننا ندرك أن تنمية الانتاجية وزيادتها عن معايير معينة لا يتفق مع شرعية العمل ، كما يرفض العاملون فكرة الضغط عليهم لزيادة الانتاجية تحت شعار من زيادة الأجر •

٢ ـ الادارة العلمية :

لقد شهدت بداية القرن الحالى ظهور مدخل جديد لزيادة الانتاجية• فقد نادى « فردريك تايلور » بالادارة العلمية وحمل لواءها ، ونتج عنها نظاما صناعيا جديدا لدراسة الوقت والحركة • ومغزى هذا النظام هو أن يتولى المهندس الصـناعى تحليل العمل الى حركاته الأساسية ثم يسـتبعد كل خطوات أو حركات غير ضرورية ، ثم يعيد تنظيم العمل والواجبات المشتمل عليها مرة أخرى بالطريقة التى تجعل جميع جهود العامل موجهة نحو الانتاجية فقط •

وقد نشأ عن تطبيق الادارة العلمية مقاومة وعزوفا من العاملين ، حيث كانوا يرون زيادة الانتاجية وتحسينها دون أى نفع مادى يعود عليهم ، وهكذا كانوا يشعرون بأنه يساء استغلالهم • وعلى الرغم من ذلك ، فقد ظلت الادارة العلمية وتطبيقاتها فى مجال العمل مدخلا هاما يستهدف تحسين الانتاجية ، وتجد موالين لها على مر الأيام •

---

(١٠) R. Blake, and J. Mouton; **Productivity: The Human Side.** (N.Y; AMACOM, 1981) pp. 2 — 10.

٣ ــ انتقاء العاملين :

بظهور حركة الاختبارات النفسية تواكب معها فكرة أن بعض الناس أكثر انتاجية من الآخرين • وعلى ذلك ، اذا أمكن اختبار أفضل العاملين من خلال تطبيق الاختبارات النفسية واجراء المقابلة الشخصية ، فانه يمكن بالتالى تعزيز الانتاجية بانتقاء هؤلاء العاملين لانجاز الأعمال التى تناسبهم • وعلى الرغم مما تؤديه الاختبارات النفسية فى هذا الصدد ، الا أنها تجد بعض العزوف والمقاومة من العاملين بسبب ما ينتج عنها من تمييز بين العاملين ، اذ أن بعضهم قد استفاد من تعليمه وميزاته دون الآخرين •

٤ ــ التدريب :

يعتبر التدريب من بين الأفكار التى أثبتت قيمتها فى تحسين الانتاجية ، وخاصة مع العاملين الجدد • والفكرة الأساسية هنا هى أن العامل الذى أمكن تعليمه كيف ينجز العمل بسرعة ودقة سيصبح أكثر انتاجية فى أقصر فترة ممكنة ، بما يعود عليه وعلى المنشأة بالنفع • ويصدق هذا ، ليس بالنسبة للعاملين الجدد فقط ، ولكن يصدق كذلك مع قدامى العاملين الذين يواجهون مسئوليات متزايدة ومعقدة فى العمل • وعلى الرغم من ذلك ، فان التدريب أيضا لا يلقى الترحيب والحماس دائما من جانب العاملين •• فان بعض العاملين يخشون ألا يكونوا على المستوى اللائق من سرعة التعلم ، وبذلك يعرضهم التدريب لمواقف حرجة هم فى غنى عنها •

٥ ــ الاشراف :

هناك افتراض قائم بأن المشرف هو مفتاح تحسين الانتاجية • وهذا يعنى أنه اذا كان المشرف متفهما لواجبات عمله ولديه اتجاهات طيبة نحو مرؤوسيه ، فانه يستطيع حينئذ أن يتعامل معهم بطريقة جيدة فعالة • وبذا يكتسب ثقتهم وولاءهم ويستطيع أن يثير دافعيتهم نحو انتاج أفضل • ومما لا شك فيه أن تدريب المشرفين يساعدهم على العمل

بطريقة أفضل مع الناس ومن خلالهم لزيادة الانتاجية ، ولكن قد يؤدى هذا المفهوم الى خفض الانتاجية .. فبعض المشرفين لديهم مفهوم خاطىء بأن الرســالة الانسانية تقتضى أن يكون لطيفا وطيبا مع مرؤوسيه ، وأن يتغاضى عن أخطائهم فى الانتاج ، وكل هذا فى سبيل أن يحظى بحب العاملين له وتقديرهم اياه واعتباره شخصا لطيفا .

٦ ــ الدافعيــة :

لقد كانت الدافعية دائمــا عنصرا هاما لزيادة الانتاجية ، وهى تعمل بطريقتين :

(ا) الخوف : من الممكن اثارة الدافعية عن طريق الخوف ، وهذا يعنى أن يعرف العاملون اما الانتاجية أو العقاب . ولقد كان الخوف أحد العناصر الأساسية المثيرة للدافعية منذ قرن مضى ، ولكن اتحادات العمال ونقاباتهم أنشئت لحماية العاملين من التهديد ولحماية حقوق العامل فى الشكوى اذا شعر بظلم وقع عليه . وكان العامل يجد فى برامج الرعاية الاجتماعية ما يقلل من مخاوفه من البطالة والتعطل . وهكذا أصبح من العسير على المشرفين والمديرين اســتخدام التهديد كوسيلة لزيادة الانتاجيــة .

(ب) الشـــعور بالولاء والانتماء : مع ضعف تأثير الخــوف كمثير للدافعية ، أخذ الشـــعور بالانتماء والولاء وروح الفــريق ينتشر بين العاملين . فمن الموثوق به أن الانتاجية تزداد وتزدهر من خلال تنمية الحماس للعمل . ويتم هذا من خلال ابلاغ العاملين ، بطريقة انفعالية يشوبها الود والتفاهم ، معنى أن « يكسب » الشخص ، والطريق الى الكسب هو أن يكون الشخص اليــوم أفضل مما كان عليــه بالأمس . ويمكن لدافع الكسب والانتماء للعمل أن يكون ذا تأثير طيب من خلال التغلب على الشعور بالفتور والخمول من أجل حصيلة طيبة اليــوم أفضل مما كان عليــه الأمر بالأمس ، مما يعود على الفرد والجماعة العاملة والمنشأة بالكسب الوفير . ولكن هــذا الدافع أخذ يضمحل مع تغير ظروف العمل وتطور وسائل الانتاج .

٧ ــ المشــاركة :

يقصد بها أنه على قدر اندماج العاملين فى تحديات الانتاج بقدر ما يصبحون أكثر انتاجية ، وهنا نجد المشرف يعمل للحصول على مشاركة العاملين دون أن يذكر لهم على وجه التحديد ما يفعلونه • وهنا يجد العاملون أنفسهم مندمجين فى موقف العمل بكل كيانهم ويحققون الكفاية الانتاجيـــة •

وهناك ثلاثة مداخل للمشاركة :

(ا) اعادة تخطيط العمل :

وكان يسمى « توسيع نطاق العمل » أو « اثراء العمل وتدعيمه » ، وهى كلها تشير الى فكرة مؤداها أن الشخص الذى يندمج فى اعادة التفكير فيما يقوم به من عمل وما يحتويه من واجبات ، فانه بالتالى ــ ومن خلال المساعدة الفنية ــ يرغب فى توسعة العمل وانتشاره من خلال القيام بشتى الأنشطة الرأسية والأفقية ويبدأ فى تحمل مسئولياتها • وهذا من شأنه أن يزيد من تعقد العمل فى شتى الاتجاهات ، وبمجرد أن يزداد تعقد العمل فانه يتطلب المزيد من التفكير والاندماج ، ولذلك نرى الشخص يشارك فى رفع مستوى الانتاج عما كان عليه مسبقا •

(ب) الادارة بالأهداف والنتائج :

الفكرة الأساسية هنا أنه عندما يشترك الشخص فى وضع الأهداف ، فانه يصبح أكثر اندماجا واهتماما فى بذل طاقته لتحقيق هذه الأهداف ، والنتيجة ــ حتما ــ هى المزيد من الانتاجية • ويرى الكثيرون أن المكاسب الناتجة عن الادارة بالأهداف والنتائج ايجابية ولكنها قصيرة المدى • فهذا المدخل ينجح فى البداية ، وبعد تحقيق الأهداف يصبح كئيبا من خلال التكرار ، وبالتالى يعود نظام العمل الى سيرته الأولى •

(ج) دورات الجودة :

وهى مشتقة أساسا من الخبرة اليابانية ، حيث يجتمع عدد من العاملين ويناقشون كيفية تحسين مستوى الانتاج كماً وكيفاً • وهــذه العملية تنطوى على مبدأ يقول بأن الذين يؤدون العمل لديهم أفكار عديدة

تتعلق بكيفية أداء العمل بطريقة أفضل ، وعندما يجدون آذاناً صاغية لآرائهم ويجدون أن توصياتهم وضعت موضع التنفيذ ، فان الانتاجية تتحسن كماً وكيفاً .

وتبدو هذه الأفكار منطقية ، ولكن هناك بعض القيود عند التنفيذ ، خاصـة عندما تكون اتجاهات العاملين سلبية نحو الادارة والمنشأة . فمعظم هـذه الجلسات أو الاجتماعات تجرى فيها المناقشات بطريقة سطحية ، وتفتقر الى التفكير البناء المتعلق بكيفية تحسين الانتاجية . وقد نجد من العاملين مقاومة لكل تغيير أو كل جديد ، ويتلمسون الأخطاء عند تطبيق أية فكرة جديدة لم تجد صدى فى نفوسهم .

٨ ـ الأنساق الاجتماعية / التكنولوجية :

كل عمل يستند الى اعتبارين أساسيين . أحدهما يتعلق بأفضل النظم التكنولوجية التى تحقق الكفاية الانتاجية ، والآخر يختص بأحسن تنظيم اجتماعى يجعل الموارد البشرية تستند الى الجوانب التكنولوجية ، وهـذا ما يسمى بالمدخل الاجتماعى / التكنولوجى . فقد اتضح أن العاملين عندما يندمجون فى اعادة التفكير بشأن الجانب الاجتماعى مع الجانب التكنولوجى للانتاج ، فانهم غالبا ما يجدون وسائل أفضل لتنظيم أنفسهم حتى يحصلوا على المكاسب التى يكفلها استناد النسق الاجتماعى الى الانتاجية .

ومما لا شك فيه أن المعدات الحديثة التى يستخدمها العامل تؤدى الى انتاجية أفضل مما لو استخدم العاملون معدات بالية أو قديمة . والواقع أنه عندما نحسب تكلفة المعدات الحديثة فى مقابل تحسـين مستوى الانتاجية فاننا نجد أن هـذه الآلات والمعدات الحديثة تسهم بقسط كبير فى حل الانتاجية . ويلاحظ حاليا أن المهارة فى تصميم الآلات والمعدات قد تقدمت بدرجة أنه أصبح من المتوقع فى السنوات القادمة أن يقوم الانسـان الآلى ومشتقاته وسينتشر ويتسلم بقسط وافر فى تحسين مستوى الانتاجية ويقلل من استخدام القوى البشرية فى الانتاج فيما عدا أعمال الصيانة .

* * *

العوامل المؤثرة على الدافعية للعمل والانتاج

اننا ندرك دون شك وجود فروق فى الانتاجية بين المؤسسات المختلفة ، بل وبين الادارات المختلفة فى المؤسسة الواحدة • ويكرس المديرون جزءا كبيرا من وقتهم لمحاولة التعــرف على أسباب هــذه الفروق •• فأحيانا تقع مسئولية الانتاجية المنخفضة على الادارة ذاتها ، كنتيجة حتمية لضعف التخطيط أو السياسات غير الملائمة أو غير الفعالة أو سوء العلاقات فيما بين خط الانتاج والادارة ، وما أشبه • وأحيانا ترسى الادارة العليا عبء مسئولية ضعف الانتاج على مدير الانتاج بالمؤسسة أو المشرفين الذين لا يستطيعون تنمية علاقات يشوبها الثقة المتبادلة والتعاون مع المرؤوسين • وفى كثير من الأحيان نجد العاملين غير مبالين بموضوع الانتاجية ، فنراهم غير مواظبين فى العمل ويكثر غيابهم وترتفع نسبة دوران العمل لديهم • وهم غير مهتمين بالعمل ويعتبرون أن الانتاجية لا تعنيهم طالمــا أن الادارة العليــا لا تهتم بمشكلاتهم •• وقد توضح احدى هذه الأسباب أو كلها ضعف الانتاجية كماً أو كيفاً أو زيادة تكلفة الانتاج •

واننا نجد التنفيذيين فى المنشآت الانتاجية يرددون أن الادارة العليا لا تستنفد أكثر من نصف الامكانات البشرية • وفى نفس الوقت نرى العاملين والمشرفين يرددون شكاياتهم وما يشعرون به من احباط واتجاه سلبى نحو الادارة العليا لعدم محاولتها التعرف على احتياجات العاملين والمشرفين واتجاهاتهم •

* * *

● كيف يشعر العاملون نحو عملهم :

لكى يمكن الوصــول الى حل للمشكلات التى ذكرت فى الفقــرة السابقة ، قامت هيئات ادارية عديدة بخطوات ايجابية فعالة كى يصلوا الى حقيقة شعور العاملين نحو بيئاتهم المهنية • فلقد حاولت الادارة أن تتفهم اتجاهات العاملين نحــو جوانب معينة فى العمــل مثل :

الأجر ، والاشراف ، والاتصال ، والأمن والاستقرار ، وفرص التقدم •
واستخدمت الادارة المدخل العلمى الشائع وهو أسلوب الاستقصاء المعد بعنـاية . حيث يوزع على جميع العاملين بالمنشـأة ، وكان العاملون يقومون بالاجابة عن أسئلة الاستقصاء أثناء ساعات العمل ويسلمونه الى المشرف دون ذكر أسمائهم • وقد أوضحت الاجابات ما قامت به الادارة من حيث علاقات العاملين وكذا مواطن الخطأ فى برامج العلاقات الانسانية التى تطبقها •

ويعتبر البحث الذى قام به مركز العلاقات الصناعية بجامعـة شيكاغو من أكثر بحوث الاتجاهات شمولا[11] ، باستخدام « استخبار العاملين » (S.R.A. Employee Inventory) • ويتكون الاستقصاء من ثمانية وسبعين سؤالا مقسمة فى ١٤ مجموعة تغطى جميع جوانب موقف العمل ، مع اتاحة الفرصة لكل من العاملين ليسجل مشاعره عن بيئة العمل • وكانت أسئلة الاستقصاء مصممة ببساطة ، مثال ذلك :

	موافق	غير متأكد	لا أوافق
ـ هناك ضغط كبير فى عملى •	••••	••••	••••
ـ الناس الذين أعمل معهم يتآلفون بعضهم مع البعض الآخر •	••••	••••	••••
ـ يعمل رئيسى باخلاص للحصـول على أفكارنا عن كل ما يختص بالعمل •	••••	••••	••••

وعقب استكمال العاملين للاستقصاءات ، قام فريق البحث بتصحيحها بالنسـبة لكل مجموعة من مجموعات الأسـئلة وحلل النتائج وأوضح الارتباطات المختلفـة فيما بينها ، بحيث تعطى رجال الادارة صـورة واضحة شاملة عن شعور العاملين نحو أعمالهم فى الادارات والأقسام المختلفة . بالاضافة الى مستوى الروح المعنوية فى المؤسسة عامة •

---

(١١) R. Saltonstall; **Human Relations in Administration.** Op. Cit., p. 156 .

ويوضح الشكل رقم (١) نتائج البحث الذى طبق على ٥٠٠,٠٠٠ من العاملين(١٢) :

الفئة (المجموعة)	٪ للاجابات المؤينة
١ ـ مطالب العمل	٧٢
٢ ـ ظروف العمل	٧٠
٣ ـ الأجـر	٤٤
٤ ـ مكاسب العاملين	٧٤
٥ ـ تعاون العاملين	٧٧
٦ ـ علاقات العاملين والمشرفين	٧١
٧ ـ الثقة فى الادارة	٦٧
٨ ـ الكفاءة الفنية الاشرافية	٧٣
٩ ـ فاعلية التنظيم الادارى	٦٥
١٠ـ فاعلية الاتصال	٦٤
١١ـ المكانة والتقدير	٧١
١٢ـ الأمن والاستقرار فى العمل	٥٩
١٣ـ التوحدمع المؤسسة	٨٠
١٤ـ فرص النمو والتقدم	٦٥

منخفض جدا | منخفض | متوسط | عـالى | عالى جدا

١٠ ٢٠ ٣٠ ٤٠ ٥٠ ٦٠ ٧٠ ٨٠ ٩٠

الفئة (١) الالحاح على الانتاج

الفئة (٣) اجر وارباح طيبة

الفئة (٥) صراع العاملين

الفئة (٦) احتكاك بين العاملين والمشرفين

الفئات (٧ ، ٩ ، ١٠) الادارة مدركة للأمور وعادلة

الفئة (١٤) فرص ضئيلة للتقدم

شكل رقم (١) ــ كيف يشعر العاملون نحو عملهم

(١٢) O. Moore and R. Burns ; « How Good Is Good Morale ? » **Factory Management & Maintenance** , Feb.. 1956, p. 130 .

وقد جمعت بيانات هذا البحث من العاملين الذين يشغلون مختلف أنواع المهن فى قطاع كبير من الأعمال والصناعات ، بحيث كانت العينة ممثلة للتجارة والصناعة فى أعمال الانتاج ، والأعمال المكتبية ، وأعمال الخدمات ، والاشراف ، والادارة الوسطى ، والادارة العليا .

* * *

● **ماذا يريد العاملون من عملهم :**

يبدو من المعقول القول بأن معظم المديرين يتناولون موضوع العلاقات الانسانية بقولهم « علينا أن نعمل ما نعتقد أنه أفضل الأشياء لاشباع حاجات العاملين ويؤدى بدوره الى أعلى انتاجية بأقل تكلفة » . ولم يوضع فى الاعتبار ما يشعر به العاملون أنفسهم نحو جوانب الاشباع والرضا التى ينشدونها من عملهم . وعلى أى الحالات ، فان البحوث والدراسات فى مجال اتجاهات العاملين تشير الى أهمية التعرف على ما يريدونه من عملهم من حيث اشباع حاجاتهم ورغباتهم .

ولقد أصبحنا ندرك الآن حقيقة هامة هى أن ما يحصل عليه العامل من أجر ومكاسب مادية ما هى الا جزءا ضئيلا من الحاجات التى ينبغى على الادارة اشباعها بالنسبة للعاملين من أجل تحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وبالتالى تحقيق الكفاية الانتاجية . ولسنا ننكر أهمية الأجر بالنسبة للعاملين ، ولكن هناك وجهات نظر مختلفة ومتضاربة بالنسبة لدلالة الأجر كعنصر أساسى فى اثارة دافعية العاملين .. فهناك وجهة نظر تقول بأن نظام الأجر حسب الانتاج يلقى اهتماما كبيرا من شباب العاملين ، بينما ينظر اليه قدامى العاملين نظرة مختلفة اذ تتوفر لديهم الخبرة والمهارة ولكن تنقصهم السرعة والوفرة فى الانتاج . ومن ناحية أخرى فان تفاوت الأجور بين الأعمال المختلفة فى المنشأة له دلالته .. فالأجور تعتبر من الرموز الهامة التى تشير الى المكانة أو الأهمية المرتبطة بالعمل . فعندما يشعر العاملون بأن أجورهم تخرج عن المألوف فانهم يطالبون بتعديل نظام الأجر بما يتلاءم مع المكانة والأهمية الخاصة بالعمل .

وهناك وجهة نظر مختلفة ، فقد اتضح من البحوث أن كثيرا من العاملين الذين يؤدون أعمالا روتينية كئيبة تبعث الضجر فى نفس العامل ، فانه بالتالى يطالب بالمزيد من الأجر • وقد علق أحد الكتاب على ذلك بقوله[١٣] :

« اذا كان لديك عاملون يشعرون بعدم المبالاة وعدم الاهتمام بالعمل وتنقصهم الدافعية الحقيقية ، والذين لا يشعرون بالانتماء للعمل أو للمنظمة ، فانهم سيسلكون فى عملهم بطرق غير مألوفة • وفجأة ودون أن يشعروا تصبح النقود لديهم أكثر أهمية من العلاقات الانسانية » •

وتحت هذه الظروف يرى العاملون فى أعمالهم جوانب قائمة أو نوعا من الجزاء أو العقاب يدفعونه فى حياتهم • وطالما أنهم لا يجدون فرصة للنمو أو التقدم من خلال ما يبذلونه من جهد فى اطار نظام يحقق قدرا ضئيلا من الاشباع والرضاء فانهم قد يلجأون الى التراخى فى العمل والتركيز على زيادة الأجر كمخرج من هذا الموقف • وهكذا نجد أن زيادة الأجر تصبح لها دلالتها بالنسبة للعاملين فى مثل هذا الموقف •

وعندما يشعر العاملون بأن مخدومهم يدفع لهم أجراً طيبا ، فانهم يحولون اهتماماتهم الى حاجات أخرى شخصية ومعنوية • وقد عبر عن هذا الرأى بعض الرواد فى مجال الادارة بقولهم[١٤] : « ان بعض الحاجات أساسية أكثر من غيرها ، وتلك التى هى أقل الحاجا تصبح حاجات واقعية ملحة بعد اشباع الحاجات الأساسية » • ومن أمثال الحاجات الشخصية والمعنوية ما يوصف بكلمات مثل « المشاركة » ،

---

(١٣) Chris Argyris; « The Individual and Organizational Structure. « **Personnel Practice & Policy : The Changing Picture.** AMA Personnelseries, 168 , 1956, pp. 7 — 8 .

(١٤) Mason Haire and Josephine Gottsdanker, « Factors Influencing Industrial Morale » : **Personnel** , May 1951, p. 451.

« والاعتراف والتقدير » ، « والاستشارة » ، « والأمن والاستقرار » ، « والاتصال » • وحيث ان هـذه الحاجات غير ملموسة فانها تختفى عن الادراك والمعرفة الواعية للادارة ولا تحس بها وتتجاهل أهميتها بالنسبة للعاملين • ويعمل حاليا المديرون المحنكون على توجيه أنشطة العلاقات الانسانية بحيث تشبع المزيد من هـذه الحاجات نظرا لأهميتها بالنسبة للعاملين • ولكن تنشأ أحيانا بعض المتاعب والمشكلات عندما تعنى بعض هـذه الحاجات مفاهيم ومدركات مختلفة لدى المديرين • فمثلا عندما يحاول المديرون اشباع الحاجة الى « الأمن » ، فقد يتبنون خطة أو سياسة تشبع الأمن من وجهة نظرهم — كمديرين — وكما يدركون ويتفهمون « الأمن والاستقرار » ، وليس كما يريده أو يراه العاملون •

وانه لمن الأهمية بمكان أن يدرك المديرون أن اتجاهات العاملين غامضة ومتغيرة فى الغالب • فاستجابات العاملين لخطط المنشأة وسياساتها ونظمها تعتمد على اعتبارات عديدة وقد تكون متضاربة • فمثلا قد يشعر الموظف بالسعادة لوجود فرصة يغتنمها ليحصل على ترقية داخلية ، ولكن قد ينتج عن هـذه الترقية بعض الخسارة أو التنازلات فى مجال الأمن والاستقرار فى العمل ، أو قد ينقل للعمل مع جماعة أخرى من العاملين ينظرون اليه على أنه دخيل على الجماعة وليس أحد أفراد « شلة العمل » •

* * *

● الرضا عن العمل (الاشباع المهنى) :

أولا — دور العامل :

بعد أن ناقشنا ما يريده العاملون من أعمالهم ، علينا أن نحقق التوازن بين ما يريدونه ووجهات نظرهم الخاصة بجوانب الرضا والاشباع التى يتوقعونها من العمل • وحيث ان كل فرد فى العمل يربط هـذه الاشباعات بقيم متغيرة باستمرار ومتجددة ، فمن الضرورى أن يتحقق هـذا التوازن • وعلاوة على ذلك ، فعلى الادارة أن تحافظ

على جعل حاجات العاملين متناســبة مع حاجات المنظمة التى تتذبذب وتتغير بدورها • فكيف السبيل الى ذلك ؟ ان الخطوة الأولى هى تحديد حجم المشــكلة ، فبدلا من الحديث عنها بصفة عامة علينا أن نحدد أبعاد الموضوع • ويكمن مفتاح الموقف فى حقيقة مؤداها أن الاشباع الذى يريد العاملون الحصول عليه من عملهم يستمد خواصه من الأدوار العديدة التى يقومون بها على النحو التالى :

١ — **العامل كفرد :** كل عامل / موظف يشعر شعورا قويا بفرديته ، مع رغبته فى حرية التعبير عن مشاعره واشباع حاجاته الشخصية • وهذه حقيقة ينبغى ألا تغيب عن الأذهان ، بغض النظر عن مدى اتفاق اهتماماته مع غيره من العاملين • والواقع أن الضغوط التى تقع عليه كى تتوحد اهتماماته مع اهتمامات زملائه من شأنها أن تقوى شـــعوره بفرديته وتوحده مع ذاته •

٢ — **العامل كعضو فى جماعة العمل :** تشبه المؤسسة الانتاجية مدينة صغيرة ، ولبيئتها من التأثير على الفرد ما يجعله يتوحد معها فى الهدف • ومن الطبيعى أن نجد الموظف على اتصـــال مباشر بزملائه العاملين فى الادارة والمهنة والقسم ونوبة العمل ، وقد قام الجميع بتنمية معاييرهم السلوكية الخاصة بهم كجماعة حتى يعملوا على اشباع حاجاتهم الجماعية كما يرونها • وهنا نجد أن معظم الاشباع الذى يحصل عليـــه الموظف من العمل مشتق أساسا من الاعتراف والتقدير الاجتماعى الذى تمنحه له الجماعة — مثل الشعور بالانتماء ، والترابط أثناء العمل ، ومكانته من الجماعة ، والحماية المتبادلة ، وما أشبه •

٣ — **الفرد كموظف بالمؤسسة :** عندما يدرك الموظف هذا الدور بعمق واستبصار ، فان نجاحه يتطابق مع نجـــاح المؤسسة ، ونراه فى بعض الأحيان يطور اهتماماته ويكرسها لتحقيق أهداف المؤسسة وخدمة مصالحها • ونتيجة لذلك فان الموظف قد يجد فى كلمة تشجيع وتقدير من رئيسه ، بعد يوم شاق من العمل لمواجهة مطالب ملحة ، أفضل من أى شىء آخر ، بينما نجده اذا لم يتلق هـــذا الاعتراف والتقدير من

رئيسه فانه يكون اتجاها يتصف باللامبالاة وعدم الاهتمام فى مثل هـذه الظروف الطارئة مستقبلا • وتتأثر هـذه الأدوار بعوامل مختلفة مثل حجم المؤسسة ونوع القيادة والمشاركة وما أشبه •

٤ ـ **العامل كعضو فى النقابة** : نظـرا لتعدد نقابات العمـال وازدهارها ، فاننا لا نستطيع أن نتجاهل ما يتوقعه العامل / الموظف من اشباعها لحاجاته من خلال عضويته بالنقابة • فهو يتوقع من النقابة منحه حق الترشيح وتمثيل زملائه العاملين لدى النقابة ، وتحقيق الأمن والاستقرار فى العمل ، وحمايته من الفصل التعسفى أو هضم حقوقه لدى المؤسسة التى يعمل بها ، وتأمين مستقبله •

ومن الجلى أن هـذه الأدوار تؤدى الى مشاعر متضاربة •• فالشخص الذى يحصل على الاعتراف والتقدير من رئيسه للانجاز الطيب الذى قام به يحقق اشباعا فى دوره مع المؤسسة كموظف بها ، ولكنه لا يحقق ذلك فى دوره مع الجماعة حيث قد يتولد لديه انطباع بأن زملاءه فى جماعة العمل يعتبرونه ظلا تابعا للادارة • كما أن الفرد الذى ينشد التقدم والترقى السريع فى عمله ـ كمطلب فردى ـ قد يجد ذلك متعارضا مع دوره كممثل للنقابة لدى المؤسسة ، وبالتالى يفقد مكانته لديها بعـد أن انتقل من جمـاعة العاملين الى صفوف المشرفين • ولكن على الرغم من ذلك ، وعلى الرغم من أن أهمية اشباع الفرد تختلف باختلاف السن والصحة وطول مدة الخدمة وغير ذلك من العوامل ، فان لدى الادارة قاعدة قوية تساعدها على تنميـة الروح المعنوية العالية لدى العاملين •• والادارة لن تعدم وسيلة تستخدمها فى هـذا المجال •

* * *

ثانيا ـ دور الادارة :

اتضح من احدى الدراسات[١٥] أن الادارة تستطيع تنمية الظروف

---

(١٥) R. Saltonstall ; « What Employees Want from Their Work » . **Harvard Bus. Rev.,** Nov. — Dec., 1953, p. 74.

الملائمة فى المنظمة بما يتيح لها الاستجابة الى ما يراه العاملون مناسبا لاشباع مختلف حاجاتهم على النحو التالى :

١ ــ **العاملون كأفراد :** يريد كل منهم أن يشعر نحو عمله بما يأتى :

(أ) أن عمله مفيد ومثمر ومتنوع ويثير اهتمامه ، وأن يدرك مدى أهميته وكيفية انجازه على الوجه الأكمل •

(ب) أن رئيسه يستحق منه التأييد والمساندة ، حيث يكون عادلا صدوقا ومعاونا ويعرف عمله جيدا ، وأنه موضع ثقة الادارة •

(جـ) أنه يقوم بنصيبه بالمشاركة فى العمل الجاد ، وأن الآخرين يعتمدون على انجازه لتحقيق أهداف الانتاج دون ارهاق ، وأن آراءه توضع فى الاعتبار ولذلك لا يحجم عن تقديمها وقت اللزوم •

(د) أنه يعامل كانســان ، ويجد الاعتراف والتقدير بمهاراته وامكاناته وأفكاره ، ويجد الاثابة للعمل الجيد الذى ينجزه ، ويلقى التأييد والمساعدة عندما يحتاج اليها •

(هـ) أن يتناسب أجرى / راتبى مع ما أبذله من جهد فى عملى ومع ظروف العمل وأهميــة العمل الذى أقوم به ، وبما يتيح لى أن أعيش حياة متزنة •

(و) أن تتاح لى الفرصة لاثبات قدراتى ، وتشجيعى على النمو والتقدم والحصول على الترقية عندما أستحقها ، حتى أشعر بكيانى ومستقبلى •

(ز) أن أحصل على عمل أشعر فيه بالسلامة والأمن والحماية ازاء الظروف التى لا أستطيع السيطرة عليها ، وأن أعرف قواعد الأداء السليم والقيام بالعمل على خير وجه •

(ح) أن أعرف من رئيسى مستوى انجازى ، وما يجرى عى العمل وأسباب ذلك ، وأن تجد أفكارى وشكاياتى آذانا صاغية وأن توضع موضع الاعتبار •

(ط) أن أشـــعر بأن الجميع حولى متعاونون ومتفاهمون ، وأن آلات الانتاج وأدواته بحالة جيدة ، مع توافر الامكانات اللازمة للانتاج ، وأن الرؤساء متفهمون لجوانب العمل وظروفه ، حتى أستطيع العمل دون توتر •

٢ — **كعضو فى جماعة العمل** : يريد العامل / الموظف أن يشعر نحو عمله بالآتى :

(آ) أن دورى فى جهود فريق العمل ضرورية ، وأن هناك معايير لأداء الجماعة نتفهمها جيدا ونلتزم بها •

(ب) أن رئيسنا يتفهم عمله ، ويتميز بالكفاءة فى ادارته ، ويتفهم العاملين كما يعرف حاجاتهم ، وأنه خير من يمثلنا لدى الادارة ويدافع عن حقوقنا •

(ج) أنى موضع ثقة جماعتى وتوكل الى المهام التى أجيد القيام بها بحيث أقوم بالمشاركة الفعالة فى جهود الجماعة ، وكل ما هو ملائم للجماعة يلائمنى تماما •

(د) أن أشعر بالانتماء لجماعة العمل ، وأن تشعر الجماعة بأنى أتقبل ما تقوم به من أنشطة وأستمتع بهذا النشاط داخليا وخارجيا •

(هـ) أن ما أحصل عليه من أجر لقاء عملى يتناسب مع ما يحصل عليه زملائى فى القسم الذين هم فى نفس المستوى المهنى ، وأننا ندرك جيدا أننا نستطيع الحصول على المزيد من المكاسب اذا بذل كل منا أقصى ما بوسعه ، وأننا لا ننزل عن المستوى الذى التزمت به الجماعة •

(و) أن أجد التأييد والمساندة من الجماعة عندما أستحق الترقية لقاء ما بذلته من جهد فى تحقيق الأهداف •

(ز) نتعاون سويا لحماية جهودنا وأعمالنا وارتباطنا ومستقبلنا وأن نجد المساعدة فى حالة المرض أو عندما تتقدم بنا السن •

(ح) نعتمد بعضنا على البعض الآخر فى مواجهـــة الشائعات ونتكاتف ضدها ، وأن يقوم الرؤساء بتوضيح مجريات الأمور والتغييرات

المتوقعة التى تؤثر على العمل وأن تهتم بما نقدمه من آراء ومقترحات فى هـذا الشأن .

(ط) أننا نتفق سويا على تحطيم الملل والروتين ، وأن نحافظ على شكلنا ووحدتنا ، وأننا موضع ثقة رئيسنا وأننا نقوم بنصيبنا الذى يتوقعه منا فى العمل .

٣ — **كموظف فى منظمة :** يريد الشخص أن يشعر نحو عمله بالآتى :

(أ) أنه يقوم بعمل له قيمته فى المنظمة ، وأن المنتجات جيدة يقبل عليها الجمهور والسمعة طيبة ينبغى المحافظة عليها ، وأن المنظمة تدار بكفاءة .

(ب) الاقتناع بأن الادارة تعرف طريقها الصحيح وتلتزم به ، وأن رجال الادارة يتميزون بالأمانة والدأب على العمل والكفاية والمقدرة ، وأنهم عند كلمتهم دائما ويضعوننا فى اعتبارهم باستمرار .

(ج) أن المنظمة تعتمد عليهم فى انجاز الأعمال الهامة التى تحقق الأهداف ، وأن لهم رأى فى الشئون التى تؤثر عليهم ، مع تشجيعهم على الادلاء بالآراء والمقترحات اذا استدعى الأمر ذلك .

(د) الحصول على الاعتراف والتقدير من جانب الادارة عندما نستحق ذلك ، وأن الادارة تدرك أن العاملين يبذلون أقصى ما بوسعهم وتعمل من جانبها على الافادة من جهود العاملين .

(هـ) أن تكون الأجور على الأقل متناسبة مع ما يتقاضاه الذين يشغلون نفس الوظائف فى الأقسام الأخرى ، وأن الفرصة متاحة كى يحصـل كل فرد على الحـوافز والمكافآت الاضـافية عندما نبـذل جهدا اضافيا .

(و) أن مستقبل العاملين يعتمد على تقدم الشركة وازدهارها ، وأن هناك فرصا مكفولة لمن يستحق الترقية ، وأن تشغل المراكز القيادية والاشرافية من داخل المنظمة .

(ز) الاعتراف والتقدير للخبرة والخدمة الطويلة للعاملين بالمنظمة

بحيث يحصلون على المكاسب التى يستحقونها ، مع تأمين مستقبل العاملين فى حالات المرض والشيخوخة .

(ح) اتاحة الفرصة للعاملين كى يعرفوا مجريات الأمور بالمنظمة بصدق وأمانة وانتظام ، وأن تطلب الادارة المعلومات التى تلزمها من العاملين اذا لزم الأمر .

(ط) تعمل الادارة ما بوسعها حتى تجعل بيئة العمل جديرة بالاحترام وتتسم بالمودة والسلامة والأمن والراحة للعاملين ، وأن يبذل العاملون جهدهم لمساندة الادارة فى هذا الشأن .

* * *

العمل والعمال فى القرآن والسنة

● العمل فى القرآن الكريم :

عنى القرآن الكريم بالعمل والتشجيع عليه ، ونلاحظ فى قوله تعالى :

« فاذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله واذكروا الله كثيرا لعلكم تفلحون » . (الجمعة : ١٠)

انها دعوة للمسلم اذا انتهى من صلاته أن يعمل ويجد ويجتهد لطلب الرزق ، ذلك أن هذا السعى عبادة كسائر العبادات ، بل قد تصل مثوبته الى أرقى منزلة من العبادة وهى الجهاد . ووصف الله العمل هنا بأنه من فضل الله ، فهو منة منه تعالى ، وأن السعى والعمل سبب للفلاح . فاذا كانت فريضة صلاة الجمعة لها من الفضيلة والقدسية والمكانة العالية ما لها ، فان هذه الفريضة لا تشغل المسلم أو تمنعه من الانتشار فى الأرض والابتغاء من فضل الله .

ومن عناية القرآن بالعمل واهتمامه به أن جعله نعمة من النعم التى تستحق الشكر ، قال تعالى :

« ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم ، أفلا يشكرون » .
(يس : ٣٥)

وعندما نسخ القرآن الكريم وجوب قيام الليل على الصحابة ، بين أسباب النسخ وهى المشقة التى يلاقيها التجار فى أسفارهم ، وقرن السعى فى التجارة بالجهاد فى سبيل الله . قال تعالى :

« .. وآخرون يضربون فى الأرض يبتغون من فضل الله وآخرون يقاتلون فى سبيل الله .. » . (المزمل : ٢٠)

وقد نوه القرآن الكريم بشأن كثير من الصناعات ، من ذلك قوله تعالى منوها بصناعة الحديد :

« .. وأنزلنا الحديد فيه بأس شديد ومنافع للناس .. » .

(الحديد : ٢٥)

وقوله مشيرا الى صناعة الدروع :

« وعلمناه صنعة لبوس لكم لتحصنكم من بأسكم .. » .

(الأنبياء : ٨٠)

وقوله تعـالى :

« .. وألنا له الحديد . أن اعمل سابغات وقدر فى السرد .. » .

(سبأ : ١٠ ، ١١)

وقال منوها بصناعة الجلود والأكسية :

« .. وجعل لكم من جلود الأنعام بيوتا تستخفونها يوم ظعنكم ويوم اقامتكم ومن أصوافها وأوبارها وأشعارها أثاثا ومتاعا الى حين » .

(النحل : ٨٠)

وأشار الى صناعة البناء بقوله تعالى :

« .. وبوأكم فى الأرض تتخذون من سـهولها قصورا وتنحتون الجبال بيوتا .. » . (الأعراف : ٧٤)

وفى صناعة السفن قال تعالى آمرا نوح عليه السلام بصناعة السفن[١٦] :

« واصنع الفلك بأعيننا ووحينا .. » . (هود : ٣٧)

* * *

---

(١٦) ابراهيم النعمة ، **العمل والعمال فى الفكر الاسلامى** . (جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع ، ١٩٨٥) ، ص ١١ — ١٤ .

● العمل فى السنة المحمدية :

كان رسول الله ﷺ يعمل ، ويحث على العمل ، ويخالط العمال ويلاطفهم .. فهو القدوة الذى ينبغى أن يقتدى به كل عامل فى تواضعه واخلاصه للعمل وأمانته . فقد كان ﷺ راعيا للغنم فى صباه ، وكان تاجرا يعمل بتجارة السيدة خديجة فكان مثال التاجر الصادق الأمين ، وعمل فى تجارته بعد ذلك . وكان يرقع ثوبه ويخصف نعله بيديه .

وكان — صلى الله عليه وسلم — يتحدث الى العمال حديثا يحبب اليهم حرفتهم ، فكان يشجع النجارين بقوله : « كان زكريا — عليه السلام — نجارا » . (رواه أحمد ومسلم)

وقد ذكر — صلوات الله وسلامه عليه — أن أشراف النـاس وأعاظمهم كانوا يعملون فى الصناعات اليـدوية . فعن ابن عباس — رضى الله عنهما — أن رسول الله ﷺ قال : « ان داوود كان زرادا (يصنع الزرد والدروع) ، وكان آدم حراثا ، وكان نوح نجارا ، وكان ادريس خياطا ، وكان موسى راعيا » . (رواه الحاكم)

وقد أوضح — عليه الصلاة والسلام — أن العمل من أشرف وسائل الكسب ، فقد سئل — عليه الصلاة والسلام — أى الكسب أطيب ؟ فقال : « عمل الرجل بيده ، وكل كسب مبرور » .

(رواه البيهقى والحاكم)

وقال عليه الصلاة والسلام : « خير الكسب كسب العامل اذا نصـح » . (رواه أحمـد)

وقال ﷺ : « ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده ، وان نبى الله داوود — عليه السلام — كان يأكل من عمل يده » .

(رواه البخارى)

وقد أوضح — صلوات الله وسلامه عليه — عن مكانة الرجل الذى يمسى وقد أنهكه التعب من عمله ، فقال :

« من أمسى كالا من عمل يده أمسى مغفورا له » • (رواه الترمذى)

وقال عليه الصلاة والسلام : « التاجر الصدوق الأمين مع النبيين والصديقين والشهداء » • (رواه الترمذى)

ويسمو رسول الله ﷺ بالعمل حتى يجعله بمنزلة الجهاد فى سبيل الله • • فعن كعب بن عجرة — رضى الله عنه — قال : مر على النبى ﷺ رجل ، فرأى أصحاب رسول الله من جلده ونشاطه فقالوا : يارسول الله ، لو كان هذا فى سبيل الله ، فقال رسول الله صلي الله عليه وسلم :

« اذا كان خرج يسعى على ولده صغارا فهو فى سبيل الله ، وان كان خرج يسعى على أبوين شيخين كبيرين فهو فى سبيل الله ، وان كان خرج يسعى على نفسه يعفها فهو فى سبيل الله ، وان كان خرج يسعى رياء ومفاخرة فهو فى سبيل الشيطان » • (رواه الطبرانى)

ويرغب رسول الله ﷺ فى العمل ، فيذكر أن العامل له من الأجر ما لصائم الدهر وقائم الليل ، فيقول :

« الساعى على الأرملة والمسكين كالمجاهد فى سبيل الله » •
(رواه البخارى ومسلم)

* * *

● حقوق العامل فى الاسلام[17] :

يبدو من المفيد أن نلخص حقوق العمال وواجباتهم فى الاسلام ، وهى تلك الحقوق والواجبات التى شرعها القرآن الكريم منذ أربعة عشر قرنا ، وأوضحتها وفسرتها الأحاديث النبوية الشريفة ، لتطبق حتى قيام الساعة • ويمكن أن نقسم حقوق العامل الى أربعة حقوق رئيسية هى :

---

(١٧) سيد عبد الحميد مرسى ، **الشخصية المنتجة** « سلسلة دراسات نفسية اسلامية (٣) » . (القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٥) ، ص ١٥٣ — ١٦٣

— حق العمل •
— الحق فى الأجر العادل •
— حق الراحة والرفق فى العمل •
— حق الضمان وكفالة العامل عند الحاجة •
وسنناقش كلا من هذه الحقوق باختصار :

أولا — حق العمل :

١ — حق كل فرد فى اختيار ما يناسبه من عمل :

يقرر الاسلام حق كل فرد فى اختيار العمل الذى يزاوله بحسب قدراته وخبراته وامكاناته ومواهبه • وقد ورد فى الحديث المأثور : « كل ميسر لما خلق له » • فالاسلام — منذ ظهوره أكد مبدأ تكافؤ الفرص بين الجميع ، فلا يخص أحدا أو طائفة معينة بوظائف محددة لا يتولاها غيرهم • وليس فى الاسلام — شأن بعض الأنظمة الوضعية — وظائف يتلقاها الخلف عن السلف ، فكما جاء فى الحديث الشريف : « الناس سواسية كأسنان المشط » •

ان ميدان العمل بالنسبة للانسان المسلم واسع فسيح •• فقد خلق الله للانسان ما فى الأرض جميعا ، وسخر له ما فى السموات والأرض والبحر ، وجعل له الأرض ذلولا •• فميدان العمل واسع رحب ، ومجال الرزق موجود فى كل مكان ، فلم يقصر الله الانسان على عمل معين دون غيره ، بل فتح أمامه كل الأبواب ليكد ويكدح ويعمل • ودعا الاسلام المسلم اذا ضاقت به سبل الحياة فى مكان أن يسافر الى مكان آخر ليعمل فيه • وقد أعطى الاسلام للفرد المسلم الحرية فى اختيار العمل الذى يناسبه ويتفق مع ميوله ورغباته وامكاناته • وقد ترك الاسلام للفرد المسلم أن يختار العمل الذى يريد ، لأنه بهذا الاختيار يحفظ له كرامته وآدميته •

قال تعالى :

● **« فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله •• »**
(الجمعة : ١٠)

● « .. وجعلنا آية النهار مبصرة لتبتغوا فضلا من ربكم .. » . (الاسراء : ١٢)

● « هو الذى جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا فى مناكبها وكلوا من رزقه .. » . (الملك : ١٥)

● « الله الذى سخر لكم البحر لتجرى الفلك فيه بأمره ولتبتغوا من فضـــله .. » (الجاثية : ١٢)

٢ ــ المساواة بين الرجل والمرأة فى حق العمل :

سوى الاسلام بين الرجل والمرأة فى حق العمل .. فأباح للمرأة أن تقوم بكافة الوظائف والأعمال المشروعة التى تحسن أداءها ولا تتنافى مع طبيعتها ، وأن تجنى ثمار جهدها وعملها ، شأن الرجل ، قال تعالى :

● « .. للرجال نصيب ممــا اكتسبوا وللنســاء نصيب ممــا اكتسبن .. » . (النساء : ٣٢)

● « فاستجاب لهم ربهم أنى لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى ، بعضكم من بعض .. » . (آل عمران : ١٩٥)

ولقد كان من المؤمنات فى عهد الرسول عليه السلام والخلفــاء الراشدين من بعده ، من بلغن القمة فى الاشتغال بالتجارة أو التعليم أو التطبيب أو حتى الغزو والقتـــال .. فلم تخل غزوة من غزوات الرسول ﷺ من وجود نساء يقمن بمساعدة المقاتلين وشئون الاسعاف للجرحى ، ومن بين هؤلاء من حفظ لهن التاريخ مواقف بطولية مجيدة كالسيدة « أمية بنت قيس الغفارية » التى أكبر الرسول عليه الصلاة والسلام حسن بلائها فى غزوة خيبر ، فقلدها قلادة تشـــبه الأوسمة الحربية المعاصرة ، وظلت هذه القلادة تزين صدرها طوال حياتها ولمــا ماتت دفنت معها عملا بوصيتها .

وقد نبغ عدد كبير من نساء المسلمين وبرزن فى علوم القرآن والفقه والحديث وشتى أنواع المعارف والفنون ، وكان منهن معلمات

فضليات تخرج على أيديهن كثير من أعلام الاسلام • وكان للسيدة نفيسة حفيدة سيدنا الحسن بن على بن أبى طالب رضى الله عنهم — وهى صاحبة المقام المعروف فى مصر — كان لها فى مصر مجلس علم حضره الامام الشافعى وسمع عليها فيه الحديث •

ان من حق المرأة اذا أرادت العمل أن تعمل ، ولكن فى عمل يتناسب مع ظروفها وطبيعتها • ولها أيضا أن تعمل خارج بيتها ان كانت حاجتها للعمل ماسة ، خاصة اذا كانت تعيل صبية صغارا ليس لهم من ينفق عليهم • واذا أقدمت المرأة على العمل خارج المنزل يجب عليها اتباع ما يأتى[١٨] :

(أ) أن تلتزم بالآداب والأخلاق الاسلامية فى عملها •• فتستر جسدها كله بحضرة الرجال الأجانب عدا الوجه والكفين لتأمن الفتنة وأن تكون ملابسها محتشمة لا تلفت أنظار الرجال اليها •

(ب) أن تكون جادة فى حديثها متزنة فى أعمالها ، فلا تخضع بالقول ومعسول الكلام • ولقد قال القرآن الكريم لصفوة نساء العالم زوجات الرسول ﷺ :

« •• فلا تخضعن بالقــول فيطمع الذى فى قلبه مرض وقلن قولا معروفا » • (الأحزاب : ٣٢)

(جـ) أن لا يكون عملها بخلوة مع رجل أجنبى ، لأن رسول الله ﷺ نهى المرأة عن ذلك فقــال : « من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فلا يخلون بامرأة ليس معها ذو محرم منها ، فان ثالثهما الشيطان » • (رواه أحمد)

(د) أن يكون عملها منسجما مع طبيعتها وقدرتها : كالتعليم والتمريض والولادة والخياطة •• فطبيعة المرأة تختلف عن طبيعة الرجل ؛ وتختلف قدرتها عن قدرته بصورة عامة ، وهذا الاختلاف فى الطبيعة والقدرة يحتم أن تختلف المرأة عن الرجل فى تخصصها المهنى • وهكذا

---

(١٨) ابراهيم النعمة ، **مرجع سابق** ، ص ٩٥ — ٩٦ .

يكون توزيع الأعمال بين الرجل والمرأة وفقا لاستعدادات كل منهما وخصائصه • وليس فى هذا التوزيع أية مهانة للمرأة أو تخفض من كرامتها ، لأنها تتساوى مع الرجل فى الانسانية ، وقد خلق الله الذكر والأنثى من نفس واحدة ، ولكننا نجد اختلافا كبيرا بينهما فى التركيب العضوى والتركيب النفسى ، مما يترتب عليه اختلاف فى الخصائص والصفات يقضى بأن يكون توزيع الأعمال بينهما توزيعا يتناسب مع خصائص كل من الرجل والمرأة •

٣ — لا تمييز فى العمل سوى الكفاية :

حق العمل فى الاسلام هو دون تمييز سوى الكفاية ، اذ يوجب الاسلام اختيار الأصلح لأداء العمل دون اعتبار آخر • وفى هذا المعنى يقول الرسول الكريم ﷺ :

« من ولى من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح منه ، فقد خان الله ورسوله » • (رواه أحمد)

ولقد بلغ الأمر أن إعتبر الاسلام اسناد الأمور الى غير أهلها هو من علامات الساعة ، اذ روى أبو هريرة أن رسول الله ﷺ قال : « اذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة ، قيل : يارسول الله وما اضاعتها ؟ قال : اذا وسد — أى أسند — الأمر الى غير أهله » •

(رواه البخارى)

وقال الخليفة عمر بن الخطاب رضى الله عنه : « من استعمل رجلا لمودة أو قرابة لا يستعمله الا لذلك فقد خان الله ورسوله والمؤمنين » •

٤ — مكانة العمل اليدوى فى الاسلام :

ان مفهوم العمل فى الاسلام واسع شامل لكل ضروب الحركة والانتاج المادى والفكرى • ولكن السعى المطلوب من المسلم هو النشاط البدنى بالدرجة الأولى ، وهو ما ورد فى قوله تعالى :

« ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم ، أفلا يشكرون » .

(يس : ٣٥)

والعبادات فى الاسلام هى نشاط بدنى مصحوب بذكره وحمده تعالى .

واذا ما تتبعنا أحاديث النبى عليه السلام وسنته ، نشهد بأن العمل اليدوى له مكانة عظيمة . فيقول عليه الصلاة والسلام :

« لأن يأخذ أحدكم حبلا ، فيأتى بحزمة من الحطب على ظهره ، فيبيعها فيكف بها وجهه ، خير له من أن يسأل الناس أعطوه أم منعوه » .

وقال ﷺ : « ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده ، وان نبى الله داوود — عليه السلام — كان يأكل من عمل يده » .

(رواه البخارى)

ولقد كان الصحابة رضوان الله عليهم — سواء فى ذلك المهاجرون أو الأنصار — يشتغلون بأيديهم فى شئون التجارة والزراعة والحرف اليدوية ، بجانب اشتراكهم فى الشئون الحربية والدعوة الى الاسلام . وكان لكل منهم مطلق الحرية فى مزاولة العمل الذى يروق له ويأنس فى نفسه الكفاية للقيام به .

ولقد مضى فقهاء الاسلام على اعتبار جميع الأعمال الفنية والمهنية فروض كفاية . فعلى الأمة ممثلة فى أولى الأمر أن تسعى لاظهار العمال المهرة والحرفيين وأصحاب الاختصاص من المهندسين والأطباء ورجال الأعمال وغيرهم .

٥ — واجب الدولة فى توفير العمل لمن لا يجده :

ان حق العمل هو حق مقدس لكل فرد ذكرا كان أو أنثى ، يختار كل ما يناسبه وفقا لقدراته ومؤهلاته . فاذا عجز بأساليبه الخاصة أن يوفر لنفسه عملا ، انتقلت مسئولية ذلك الى الدولة حيث تلتزم فى الاسلام بأن توجد للفرد العمل المناسب أو تصرف له اعانة طوال فترة تعطله لسبب خارج عن ارادته .

وبما قرره الاسلام فى هــذا الخصوص منذ أكثر من أربعة عشر قرنا لم تعرفه أرقى المجتمعات الأجنبية الا حديثا ، وبعد صراع طويل مع العمال وأزمات عنيفة عانتها هــذه المجتمعات •

وعلى ذلك فان المجتمع الذى يلتزم حقا بتعاليم الاسلام هو مجتمع العاملين ، وهو مجتمع لا يعرف العطالة (البطالة) التى تكاد تكون صفة لاصقة بكثير من المجتمعات خاصة المتقدمة منها •

* * *

ثانيا — الحق فى الأجر العادل :

١ — الأجر بحسب العمل :

القاعدة فى الاسلام هى أن يكون الأجر بحسب العمل دون ظلم أو بخس أو جور ، اذ يقول الله تعالى :

- **« ولا تبخسوا الناس أشياءهم •• »** • (الأعراف : ٨٥)

- **« ولــكل درجات ممــا عملوا ، وليوفيهم أعمــالهم وهــم لا يظلمون »** • (الأحقاف : ١٩)

وعلى ذلك فانه فى الاسلام يتعين على الدولة أن تتدخل لضمان الأجر العادل وحمايته من العدوان عليه ، اذ يقول الله تعالى :

« •• أنى لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى •• » •
(آل عمران : ١٩٥)

والأجر حق لا منة فيه ، يقول تعالى :

« ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم أجر غير ممنون » •
(فصلت : ٨)

ويقول الرسول عليه الصلاة والسلام :

— « أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه » •
(رواه أبو يعلى)

— عن أبى هريرة رضى الله عنه أن النبـى ﷺ قال : « ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة : رجل أعطى بى ثم غدر ، ورجل باع حرا فأكل ثمنه ، ورجل استأجر أجيرا ، فاستوفى منه ، ولم يعطه أجره » .

(رواه البخارى)

— « ظلم الأجير أجره من الكبائر » . (رواه أحمد)

— عن أبى سعيد الخدرى رضى الله عنه أن النبى ﷺ قال : « من استأجر أجيرا فليسم له أجرته » . (رواه البيهقى)

واذا كان الاسلام يقرر أن الأجر بحسب العمل ، فانه بالتالى يقرر تفاوت الأجور بحسب نوع العمل وأهميته ، فيقول تعالى :

- **« وما تجزون الا ما كنتم تعملون »** . (الصافات : ٣٩)
- **« ولكل درجات مما عملوا .. »** . (الأحقاف : ١٩)

٢ — اقرار الحوافز :

اذا كانت النظم الاشتراكية تلتزم بتوفير فرصة العمل لكل مواطن حتى يشعر بالأمن والاستقرار فى حياته ، فان القرآن الكريم منذ أكثر من أربعة عشر قرنا نزل بآيات محكمات فى هذا الشأن :

- **« وفى السماء رزقكم وما توعدون »** . (الذاريات : ٢٢)
- **« وما من دابة فى الأرض الا على الله رزقها .. »** .
(هود : ٦)
- **« وكأين من دابة لا تحمل رزقها الله يرزقها واياكم .. »** .
(العنكبوت : ٦٠)

وغير ذلك من الآيات التى تستهدف تأمين الانسان على حياته ، فيسعى الى العمل والانتاج وهو مطمئن آمن دون أن يساوره خوف أو قلق ، وبذلك نراه ايجابيا فى سعيه وعمله ومتقنا لهذا العمل موقنا بصدق وعد الرازق سبحانه :

« ولو أن أهــل القرى آمنوا واتقــوا لفتحنا عليهم بركات من السـماء والأرض .. » . (الأعراف : ٩٦)

ولم يكن اسناد الرزق الى الله تعالى فى مثل هذه الآيات دعوة الى التواكل والتقاعس ، بل هى دعوة الى العمل ، لأن القعود عن السعى يضاد قانون الحياة الانسانية ويضاد الرسالة التى طلب من الانسان آداؤها . والاسلام فى ذلك يدعو الفرد لبذل الجهد وافراغ طاقاته التى وهبها الله له ليعمل فى حدود امكاناتها ، دون أن ينتظر من الدولة أن تدبر له كل أموره[19] .

والاسلام يفتح الباب لكل أنواع الحوافز ، ايجابية كانت (فى صورة مكافأة مادية أو معنوية) ، أو سلبية (فى شكل عقوبة) . والهدف من ذلك زيادة انتاجية العمل وتحسين مستوى الأداء ، وتجنب الاهمال والتقصير ، وبث روح الجدية والمبادرة والاجتهاد . فيقول تعالى :

« فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره . ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره » . (الزلزلة : ٧ ، ٨)

* * *

ثالثا — حق الراحة والرفق فى العمل :

١ — تحديد ساعات العمل وأوقات الأجازات والراحة :

يعبر عن حق العامل فى الراحة بالمصطلح الحديث « تحديد ساعات العمل وأوقات الأجازات » . ويقول الله تعالى فى كتابه الكريم :

- **« .. يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر .. » .** (البقرة : ١٨٥)
- **« لا يكلف الله نفساً الا وسعها .. » .** (البقرة : ٢٨٦)
- **« يريد الله أن يخفف عنكم ، وخلق الانسان ضعيفا » .** (النساء : ٢٨)

---

(١٩) عبد السميع المصرى ، **مقومات العمل فى الاسلام** . (القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٢) ، ص ٤٣ — ٤٤ .

ويقول الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام :

— « روحوا القلوب ساعة بعد ساعة ، فان القلوب اذا كلت عميت » . (رواه البخارى ومسلم)

— « يسروا ولا تعسروا ، وبشروا ولا تنفروا » . (رواه البخارى ومسلم)

٢ — العلاقات الانسانية فى العمل :

ان الاسلام يدعو الى الرفق عامة . وهو ما يعبر عنه بالمفهوم الحديث « العلاقات الانسانية » . فأساس هذه العلاقات فى الاسلام هو المحبة والوئام والرفق والتسامح . وباعتبار أن الدين هو « المعاملة » عملا بقول رسول الله ﷺ : « انما الدين المعاملة » .

يقول الله تعالى :

● « **خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين** » . (الأعراف : ١٩٩)

● « **.. وان الساعة لآتية ، فاصفح الصفح الجميل** » . (الحجر ٨٥)

● « **.. وليعفوا وليصفحوا ، ألا تحبون أن يغفر الله لكم ، والله غفور رحيم** » . (النور : ٢٢)

● « **.. والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس ، والله يحب المحسنين** » . (آل عمران : ١٣٤)

● « **ولا تستوى الحسنة ولا السيئة ، ادفع بالتى هى أحسن فاذا الذى بينك وبينه عداوة كأنه ولى حميم . وما يلقاها الا الذين صبروا وما يلقاها الا ذو حظ عظيم** » . (فصلت : ٣٤ ، ٣٥)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « ان الله رفيق يحب الرفق فى الأمر كله » . (متفق عليه)

— « ان الله رفيق يحب الرفق ، ويعطى على الرفق ما لا يعطى على العنف وما لا يعطى على سواه » . (رواه مسلم)

— « ان الرفق لا يكون فى شىء الا زانه ، ولا ينزع من شىء الا شانه » . (رواه مسلم)

— « يسروا ولا تعسروا ، وبشروا ولا تنفروا » .

(رواه البخارى ومسلم)

— « من يحرم الرفق يحرم الخير كله » . (رواه مسلم)

***

رابعا — حق الضمان وكفالة العامل عند الحاجة :

ان ما وصل اليه العمال اليوم من ضمانات وتأمينات اجتماعية فى حالات العجز أو المرض أو التعطل أو الشيخوخة ، انما هو ثمرة كفاح طويل وصراعات بين العاملين وأصحاب الأعمال وتضحيات كبيرة على مر الأجيال . وهو أيضا ثمرة نتاج المشكلات الاجتماعية الناجمة عن الثورة الصناعية والتقدم الاقتصادى .

وبخلاف الأمر فى الاسلام ، فقد قرر حق الضمان والتكافل الاجتماعى للعاملين منذ أكثر من أربعة عشر قرنا ، وفى وقت كانت فيه الجاهلية والتخلف يسودان العالم ، وقرره كحق مقدس يعلو فوق كل الحقوق باعتباره حق الله سبحانه .

ولم يكتف الاسلام بتقرير مبدأ الضمان للعامل وكفالته عند الحاجة ، بل عممه لسائر الأفراد فى المجتمع ، وأنشأ لذلك مؤسسة مستقلة لها مواردها الخاصة ألا وهى « مؤسسة الزكاة » التى هى بالتعبير الحديث « مؤسسة الضمان الاجتماعى » . ويقول الله تعالى :

« وآت ذا القربى حقه والمسكين وابن السبيل .. » .

(الاسراء : ٢٦)

وجاء فى الحديث الشريف : « من ترك كلا فليأتنى فأنا مولاه » .

(رواه البخارى ومسلم)

أى من ترك ذرية ضعافا فليأتنى بصفتى الدولة فأنا مسئول عنه كفيل به .

وعنـــه ﷺ : « من ولى عملا وليس له منزل فليتخذ منزلا ، أو ليست له زوجة فليتزوج ، أو ليس له دابة فليتخذ دابة » .

(رواه أحمد)

واذ توسع الاسلام فى تطبيق مبـــدأ ضمان العمل وكفالته عند الحاجة ، فعممه بالنسبة لكل فرد يعيش فى مجتمع اسلامى أيا كانت جنسيته ، فقد ارتفع به أيضا فجعله جوهر الدين وأن فى اهداره تكذيبا لرسالة الاسلام ذاتها .

قال تعـــالى :

● **« أرأيت الذى يكذب بالدين . فذلك الذى يدع اليتيم . ولا يحض على طعام المسكين » .** (الماعون : ١ — ٣)

● **« ليس البر أن تولوا وجوهكم قبل المشرق والمغرب ولكن البر من آمن بالله واليوم الآخر والملائكة والكتاب والنبيين وآتى المـــال على حبه ذوى القربى واليتامى والمســاكين وابن الســبيل والسائلين وفى الرقاب .. » .** (البقرة : ١٧٧)

ويقول الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام :

— « ليس بمؤمن من بات شبعانا وجاره الى جنبه جائع وهو يعلم » . (رواه الطبرانى والبيهقى)

— « أيما أهل عرصة أصبح فيهم امرؤ جائع فقد برئت منهم ذمة الله ورسوله » . (رواه أحمد)

ولقد عبر الصحابى الجليل أبو ذر الغفارى عن روح الاسلام فى هذا الخصوص بقوله المشهور : « عجبت لمن لا يجد القوت فى بيته ، كيف لا يخرج على الناس شاهرا سيفه » .

* * *

● واجبات العامل فى الاسلام :

فى مقابل ما يقرره الاسلام للعامل من حقوق فانه يفرض عليه أيضا واجبات ، أهمها : الأمانة فى أداء العمل ، والتفقه فى الدين ومجال العمل . وسنناقش هذه الأمور فيما يلى :

أولا — الأمانة فى أداء العمل :

لقد فرض الاسلام على ولى الأمر فى أى موقع أن يختار الأكفأ .
فيقول رسول الله ﷺ : « من ولى من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله » .
(رواه أحمد)

وعن أبى هريرة أن رسول الله ﷺ قال : « اذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة ، قال : كيف اضاعتها يارسول الله ؟ قال : اذا وسد الأمر الى غير أهله فانتظر الساعة » . (رواه البخارى)

والعامل فى نظر الاسلام ضامن لما يعمل ، فاذا قبل القيام بما لا يجيده من عمل فهو يغش المسلمين والرسول ﷺ الذى يقول : « من غشنا فليس منا » .

والعمل أمانة ، اذ يقول الله تعالى :

● **« يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون »** . (الأنفال : ٢٧)

● **« .. وأوفوا بالعهد ، ان العهد كان مسئولا »** .
(الاسراء : ٣٤)

كما يقول على لسان ابنة شعيب وهى تحثه على استئجار موسى :
« .. يا أبت استأجره ، ان خير من استأجرت القوى الأمين » .
(القصص : ٢٦)

ويقول على لسان يوسف عليه السلام :
« .. اجعلنى على خزائن الأرض ، انى حفيظ عليم » .
(يوسف : ٥٥)

وهـذه الآيات توجب ضرورة توافر شروط معينة فى العامل منها : القدرة على أداء العمل واتقان هذا الأداء وأمانة السلوك . وهذا يعنى أن يؤدى العمل على أكمل وجه عملا بقوله تعالى :
« .. ولتسئلن عما كنتم تعملون » . (النحل : ٩٣)

ويقول الرسول عليه الصلاة والسلام : « ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » . (رواه مسلم)

ان الصدق فى العمل ليس واجبا مطلوبا فحسب ، بل هو فى نظر الاسلام عبادة . والفرد قريب من الله ومكافأ على عمله الصالح فى الدنيا والآخرة .

يقول الله تعـالى :

« ويسـتجيب الذين آمنـوا وعملوا الصـالحات ويزيدهم من فضله .. » . (الشورى : ٢٦)

ويقول الرسول ﷺ : « العمل عبادة » .

— « من أمسى كالا من عمل يده أمسى مغفورا له يوم القيامة » . (رواه الطبرانى)

— وقد قبل الرسول عليه السـلام يد صحابى ورمت من كثرة العمل وقال : « هذه يد يحبها الله ورسوله » . (رواه الطبرانى)

ولقد اعتبر الاسلام أداء أمانة العمل أفضل ضروب العبادة . فقد ذكر للنبى ﷺ رجل كثير العبادة ، فقال : « من يقوم به » ؟ فقالوا : أخوه ، قال : « أخوه أعبد منه » . (رواه الطبرانى)

وقد حدد الاسلام مفهومه للايمان بقول الرسول عليه الصـلاة والسلام : « ليس الايمان بالتمنى ، ولكن الايمان بما وقر فى القلب وصدقه العمل » . (رواه الديلمى)

* * *

ثانيا — التفقه فى الدين وفى مجال العمل :

ان التفقه فى الدين فرض على كل عامل أيا كان نشاطه أو نطاق عمله . وقد روى عن الامام على بن أبى طالب كرم الله وجهه ، أن رجلا جاءه قائلا : انى أريد التجارة فادع لى .. فقال له : « أو فقهت فى

دين الله » ؟ قال : أو يكون بعض ذلك ؟ فقال له على رضى الله عنه : « ويحك ! الفقه ثم المتجر » .

والتفقه فى العمل يقتضى متابعة كل جديد فى نطاق عمله ، وصولا الى الاتقان والابداع . وصدق الله العظيم القائل :

« وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون .. » .
(التوبة : ١٠٥)

وهذا يقتضى أيضا المسلم العامل بأحدث أساليب العمل والانتاج . قال الرسول عليه الصلاة والسلام :

« قليل العمل مع العلم كثير ، وكثيره مع الجهل قليل » .
(رواه السيوطى)

وليست التقنية أو التكنولوجيا الحديثة الا اتباعا لأحسن الوسائل ملاءمة للانتاج بحسب ظروف كل مجتمع .

* * *

من المناقشة السابقة يتضح بجلاء أن الشريعة الاسلامية السمحاء قد أرست القواعد الأساسية لحقوق العاملين وواجباتهم منذ أكثر من أربعة عشر قرنا من الزمان .. أى فى وقت كانت تعم فيه نظم الاستعباد والاستغلال والطغيان دول الغرب قاطبة . وان ما حاولته الأنظمة الوضعية من تحديد نظم وتشريعات تكفل للعاملين حقوقهم ما جاءت الا وليدة ثورات وكفاح مرير ، ويمكن القول ان هذه القوانين والتشريعات لم تصل بعد فى ذروتها الى ما حققته أو نادت به تعاليم الاسلام فى شتى العصور . .

* * *

الفصل الثالث

الدافعية والسلوك

● تعريف :

يمكن تعريف « الدافعية » بأنها « حالة داخلية في الفرد ، تولد النشاط والحركة ، وتوجه السلوك نحو الهدف »[(١)] . وبمعنى آخر « فالدافعية » هي مصطلح يطلق على مجموعة من الدوافع ، والرغبات ، والحاجات ، وما يشابهها من قوى . وعلى ذلك فانه عندما نقول بأن المديرين يعملون على اثارة دافعية العاملين ، فهذا يعني أنهم يقومون بعمل الأشياء التي يرجون من ورائها اشباع دوافع العاملين وحاجاتهم ورغباتهم بما يؤدي الى أن يتصرف هؤلاء العاملون بالحالة المرجوة أو المرغوب فيها . وعلى ذلك فانه يمكن النظر الى الدافعية على أنها تتضمن سلسلة من الاستجابات تبدأ بالحاجات التي يشعر بها الفرد ، وينتج عنها الرغبات أو الأهداف التي ينشدها ، بما يؤدي الى اثارة الاهتمام ، ويدفع الى الفعل المؤدي الى تحقيق الأهداف ، وأخيرا يحقق الفرد رغباته ويشبعها[(٢)] .

والدوافع هي تعبير عن حاجات الفرد ، وهي داخلية بالنسبة للفرد . ومن ناحية أخرى فان المثيرات هي دوافع خارجية للفرد ، فهو يدركها

---

(١) B. Berelson, and G. Steiner, **Human Behavior : An Inventory of Scientific Findings** . (New York : Harcourt, Brace, 1964) , p. 240.

(٢) C. Koontz, et. al., **Management** (7th ed.). (N.Y. : McGraw — Hill, 1980) p. 362.

فى البيئة كعوامل مساعدة على تحقيق أهدافه .. والحاجات الأساسية للفرد تخلق التوتر الذى يمكن تعديله من خلال خبرات الفرد وثقافته ، فتتحول الحاجات الى رغبات فى اطار المفاهيم الاجتماعية والثقـافية للمجتمع ، تفسير هذه الرغبات من حيث كونها مثيرات تؤدى الى نوع معين من الاستجابة أو الفعل[٣] .

* * *

عمليـــة الدافعيـــة

من خـلال بعض التعاريف المنتقاة « للدافعية » يمكن التعرف على جوانبها :

١ ــ فقد عرفها « اتكنسون »[٤] بأنها : « التأثيرات المعاصرة على اتجاه الحركة / الفعل وقوته واستمراره » .

٢ ــ وعرفها « فروم »[٥] بأنها « تلك العملية التى تحكم اختيارات الأشخاص ، أو الكائنات الحية ؛ من بين الأفعال التطوعية المختلفة » .

٣ ــ ويقول تعريف ثالث[٦] بأن « الدافعية تتعامل مع مجموعة من العلاقات المستقلة / التابعة فيما بين متغيرات مختلفة ، توضح الاتجاه

---

(٣) سيد عبـد الحميد مرسى ؛ **العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج** . ص ١٤١ .

(٤) J. Atkinson ; An **Intoduction to Motivation** . (Princeton, N. J. : Van Nostrand, 1946) .

(٥) V. Vroom; **Work Motivation** . (N. Y. : Wiley, 1964) .

(٦) J. Campbell. & R. Pritchard ; « Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology » . In Dunnette, M. (ed.) ; **Hand - book of Industrial & Organizational Psychology.** (Chicago : Rand Mc Nally, 1967) .

الذى يسير فيه سلوك الفرد ونطاقه واستمراره ، وتحمل تأثيرات ثابتة من الاستعداد ، والمهارة ، وفهم الواجبات ، والقيود العاملة فى البيئة » •

ويبدو أن هذه التعريفات عامة لها مؤشرات عامة يمكن القول بأنها تميز ظاهرة الدافعية • وهذا يعنى أننا عندما نناقش الدافعية فاننا نهتم بالآتى :

١ — ما الذى يدعو الى السلوك الانسانى ؟

٢ — ما الذى يوجه مثل هــذا السلوك ؟

٣ — كيف يمكن المحافظة على هــذا السلوك ومساندته ؟

ويمثل كل من هذه المكونات عنصرا هاما فى فهمنا للسلوك الانسانى فى مجال العمل •

أولا : أنها تشير الى القوى والطاقات داخل الأفراد التى تدفعهم للسلوك بطرق معينة والقوى البيئية التى تطلق شرارة هذه الدوافع •

ثانيا : هنــاك فكرة التهيئة للهدف من جانب الأفراد ، فسلوكهم موجه نحو شىء ما •

ثالثا : ان هذه النظرة الى الدافع تشتمل على أنساق من التهيئة ، بمعنى أنها تعتبر تلك القوى الكامنة فى الأفراد وفى المحيط البيئى الذى يقوم بدور التغذية الرجعية للأفراد بحيث تدعم كثافة دوافعهم واتجاه طاقاتهم أو يعوقها عن السير فى طريقها ويعيد توجيه جهودها •

* * *

● اعتبارات أساسية فى عملية الدافعية :

انطلاقا من تعاريف الدافعية السابق ذكرها ، يمكن القول بأن البناء الأساسى للنموذج العام للدافعية يتكون من :

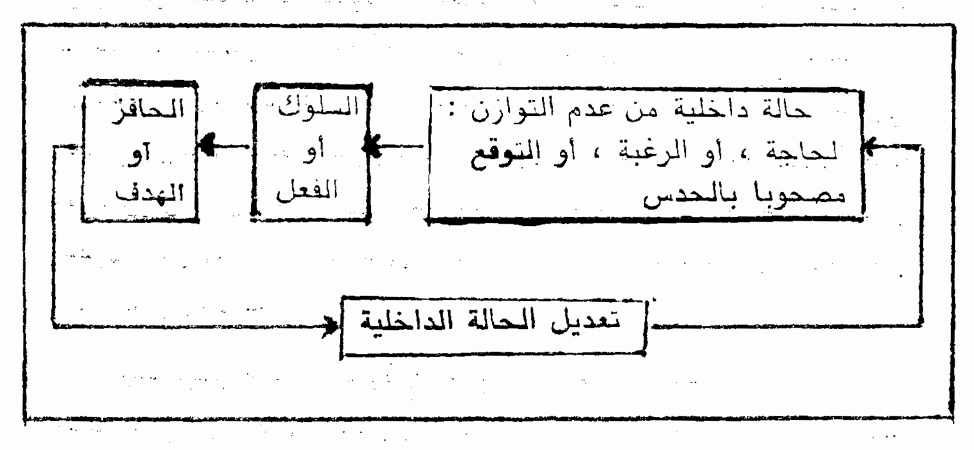
١ — الحاجات أو التوقعات •

٢ — الســلوك •

٣ — الأهــداف •

٤ — التغذية المرتدة •

ويوضح الشكل رقم (٢) التفاعل بين هذه المتغيرات[٧] :



شكل رقم (٢) — نموذج عام لعملية الدافعية

ويوضح هـذا النموذج أن الأفراد يمتلكون العديد من الحاجات والرغبات والتوقعات بدرجات متفاوتة • فمثلا ، قد يرغبون فى الارتباط والانتماء ، أو الحصول على المزيد من الدخل ، أو يتوقعون أن بذل المزيد من الجهد فى العمل قد يؤدى الى الترقية • وتتميز هـذه المنشطات بظاهرتين •• الأولى : أن نشوء احدى الحاجات أو الرغبات أو التوقعات تخلق — عامة — حالة من عدم التوازن داخل الأفراد ، ويحاولون بدورهم العمل على خفضها ، بما يؤكد فكرة المكون النشط السـابق ذكره فى تعريف الدافعية •

ثانيا : يرتبط وجود مثل هـذه الحاجات والرغبات والتوقعات عادة باعتقاد أن بعض الأفعال ستؤدى الى خفض حالة عدم التوازن ، وهـذا يدعم فكرة التهيئة الهدف السابق ذكرها فى تعريف الدافعية •

واذا ما ضربنا مثالا عمليا فانه يساعد على توضيح ما سبق ذكره •• فالأفراد الذين لديهم رغبة قوية فى التواجد مع الآخرين والارتباط بهم

(٧) R. Steers and L. Porter; **Motivation and Work Behavior.** (second ed.) (N. Y. Mc Graw - Hill, 1979). p.7 .

قد يحاولون العمل على زيادة تفاعلهم مع من حولهم (سلوك) ، على أمل أن يكسبوا صداقتهم وتأييدهم (هدف) • واستنادا الى هـذه التفاعلات فانهم قد يصلون الى نقطة يشعرون معها بأن لديهم عددا كافيا من الأصدقاء ، وحينئذ قد يوجهون طاقاتهم نحو أهداف أخرى • أو — على العكس من ذلك — قد يتلقون تغذية رجعية أو استجابة مرتدة (Feed back) تعلمهم بأن سلوكهم ليس ناجحا لتحقيق الهدف ، وهنا قد يصممون على تعديل سلوكهم • وهنا نرى أهميـة التغذية الرجعية وتأثيرها على السلوك والأهداف •

وقد يبدو هـذا النموذج لعملية الدافعية بسيطا ومباشرا ، ولكن هـذا ليس هو الحال باستمرار ، فهناك الكثير من التعقيدات التى تكتنف تطبيق هذا النموذج • وقد أشارت البحوث الى مثل هذه التعقيدات •• أولا ، أن الدوافع فى الواقع يستدل عليها ، ولكنها لا ترى ، وعلى ذلك فاننا عندما نلاحظ الأفراد يبذلون جهداً كبيرا خلال ساعات عمل اضافية ، فاننا فى الحقيقة لا نعرف ما اذا كانوا يفعلون ذلك بسبب الأجر الاضافى الذى يحصلون عليه أو لأنهم ببساطة يستمتعون بعملهم • وفى الحقيقة ، هناك على الأقل خمسة أسـباب أمكن التعرف عليهـا تشير الى مدى الصعوبة فى الاستدلال على الدوافع من السلوك الذى نلاحظه وهى :

١ — أى فعل فردى قد يعبر عن دوافع عديدة •

٢ — الدوافع قد تبدو فى أشكال وصور مقنعة •

٣ — قد يمكن التعبير عن دوافع عديدة بأفعال متشابهة أو متماثلة •

٤ — قد يمكن التعبير عن دوافع متشابهة أو متماثلة بسلوك مختلف أى بأنماط مختلفة من السلوك •

٥ — قد تلطف الأبعاد الثقافية والشخصية بشكل واضح من أنماط التعبير عن بعض الدوافع[٨] •

* * *

(٨) E. Hilgard, and R. Atkinson ; **Introduction to Psychology.** (N. Y. : Harcourt, 1967) .

نظريات الدافعيـــة

سنعرض فيما يلى ملخصا للنظريات الأساسية للدافعية :

أولا — نظرية الحاجات الأساسية :

يرى « مازلو »(٩) أن الفرد كل متكامل ، وأن دراسة دوافع الفرد وتصنيفها يجب أن يكون على أساس انسانى وأن يتحرر من الدراسات التى جرت على الحيوان ، اذ يجب أن يتبع هـذا التصنيف أهداف الانسان بدلا من وضعه على أساس الدوافع الفطرية فقط ، وهـذه الدوافع أو الحاجات الأساسية هى فى الغالب لا شعورية • ومن الجلى أن الموقف الذى يتفاعل فيه الفرد مع بيئته يجب أن يوضع بأكمله فى الاعتبار ، وعلى الرغم من أن الدوافع هى التى تسبب السلوك الا أن هـذا السلوك يتأثر عادة بعوامل بيولوجية وثقافية وموقفية • ومن وجهة النظر المهنية ، فقد نظم مازلو الحاجات الأساسية بطريقة هرمية بالنسبة لقوة هـذه الحاجات وفاعليتها • ويلاحظ أن كل حاجـة من الحاجات الأساسية لا تعلن عن نفسها الا اذا أشبعت الحاجة التى قبلها فى التنظيم الهرمى • والحاجات الأساسية للانسان هى(١٠) :

- الحاجات الفسيولوجية •
- الحاجة الى الأمن •
- الحاجة الى الانتماء والحب والنشاط الاجتماعى •
- الحاجة الى الاعتراف والتقدير والمكانة •
- الحاجة الى تحقيق الذات •

---

(٩) A. Maslow; **Motivation and Personality** . (N. Y. : Harper, 1954).

(١٠) A. Maslow; « A Theory of Motivation . » **Psychological Rev.**, 50, 1943, 270 — 396.

وهناك عدة طرق لتصنيف الحاجات الأساسية ، ومن أبسط هذه الطرق وأكثرها دلالة تصنيفها الى :

١ — الحاجات الفسيولوجية أو الأولية •

٢ — الحاجات الاجتماعية النفسية أو الثانوية •

ومن أمثلة الحاجات الفسيولوجية الحاجة الى الطعام والماء والراحة • وتبرز هذه الحاجات من خلال الفسيولوجية الأساسية للحياة ، وهى ضرورية للبقاء وحفظ النوع ، ولذا فهى بالضرورة عامة وشائعة بين البشر ، وان اختلفت فى قوتها وشدتها ، وتتعدل هذه الحاجات وفقا للممارسة الاجتماعية •

أما الحاجات الثانوية فهى أكثر غموضا من الحاجات الأولية ، لأنها تمثل حاجات العقل والنفس بدلا من الحاجات الوظيفية للجسم ، وتنمو هذه الحاجات الثانوية وتتطور وفقا للنضج العقلى للشخص • ومن أمثلة هذه الحاجات الثانوية الانتماء والحب ، والاعتراف والتقدير ، والمنافسة ، وتحقيق الذات •• وتختلف الحاجات الثانوية وتتنوع من شخص الى آخر بدرجة تفوق تلك التى نراها فى الحاجات الأولية ، بل قد نراها متضادة فى شخصين •• فقد يشعر فرد بالحاجة الى تحقيق الذات ، ولذا فهو يؤكد أهميته بصفة مستمرة ويسلك سلوكا عدوانيا مع الآخرين ، بينما نرى شخصا آخر على النقيض من ذلك ، فهو يرغب أن يكون متسامحا أمام عدوان الآخرين ويبذل جهده فى العمل والانجاز •

* * *

ثانيا — نظرية الدافعية والمحافظة على الاستمرار :

قدم هذه النظرية « هرزبرج وزملاؤه »(١١) ، واشتملت الدراسة التى قاموا بها على ستة عناصر خاصة بالدافعية هى : الانجاز ، والتقدير ، والترقى ، والعمل ذاته ، وامكانية النمو ، والمسئولية • وكانت هناك

---

(١١) E. Herzberg, et. al., **The Motivation to Work** (2 nd. ed.) . (N. Y. Wiley, 1959) .

عشرة عناصر للمحافظة على الاســـتمرار هى : سياسة المؤسسة ، والاشراف ، والعلاقات مع الرؤساء ، والعلاقات مع الزملاء ، والعلاقات مع المرؤوسين ، والأجر ، والأمن والاستقرار فى العمل ، والظروف الشخصية ، وظروف العمل ، والمكانة •

وتعتبر عوامل الدافعية — مثل التحصيل والمسئولية — مرتبطة مباشرة بالعمل ذاته ، وانجاز العاملين للعمل ، والتقدير الذى يحصل عليه العامل من خلال العمل • فمثيرات الدافعية هى غالبا « متمركزة حول العمل وترتبط بمحتوى العمل » •

وبالنسبة لعوامل الاستمرار ، فانها غالبا ترتبط بالبيئة الخارجية عن نطاق العمل ، وهى تتضمن بيئة المؤسسة وظروف العمل ، كما تشمل أيضا العلاقات مع الآخرين • وتعتبر عوامل المحافظة على البقاء غالبا « متمركزة حول البيئة » ، فهى ترتبط غالبا بسياق العمل • وهذا الفرق بين محتوى العمل وسياق العمل يوضح أن الفرد مدفوع أساسا وبقوة من خلال ما يفعله لنفسه • وعندما يمارس المسئولية بفعالية ، أو يكتسب الاعتراف والتقدير من خلال سلوكه الذاتى ، فانه يصبح مدفوعا بقوة • وتعمل الادارة أساسا على تحقيق الأهداف واشباع حاجات العاملين من خلال تهيئة الظروف الملائمة •

وينطبق مصطلح « تدعيم العمـــل »[١٢] (Job Enrichment) على تحسين مستوى العمل بالطريقة التى تجعله أكثر اثارة للدافع عن ذى قبل • ان الفكرة التى تكمن وراء تدعيم العمل هى أن نجعل عناصر المحافظة على الاســـتمرار ثابتة ، فى حين تزداد عناصر الدافعية • واذا سمح لعناصر المحافظة بأن تتضاءل خلال برامج التدعيم فان العامل يصبح أقل استمرارا ، وبالتالى أقل اســـتجابة لبرنامج التدعيم • ان تدعيم العمل يسعى الى الحصول على المزيد من مثيرات الدافعية للعمل ، وهو يضيف مسئوليات جديدة للعامل ومزيدا من الوظائف المشبعة داخليا •

---

(١٢) J. Maher; **New Perspectives in Job Enrichment.** (Princeton, N. J. : Van Nostrand, 1971) .

مقارنة بين نماذج « مازلو » و « هرزبرج » للدافعية(١٣) :

	نموذج هرزبرج للدافعية والمحافظة على الاستمرار		نموذج مازلو لأسبقية الحاجات
	العمل ذاته الانجاز امكانية النمو المسئولية	عوامل الدافعية	تحقيق الذات
	التقدم الاعتراف والتقدير المكانة		التقدير والمكانة
موضوعات متداخلة	العلاقات الشخصية الاشراف الزملاء المرؤوسين الاشراف الفنى	عوامل المحافظة على الاستمرار	الانتماء والنشاط الاجتماعى
موضوعات متداخلة	سياسة الشركة والادارة الامن المهنى ظروف العمل		الأمن والسلامة
	الاجر الحياة الشخصية		الحاجات الفسيولوجية

شكل رقم (٣) — يوضح المقارنة بين نموذجى مازلو وهرزبرج

---

(١٣) سيد عبد الحميد مرسى ومحمد اسماعيل يوسف ، **مرجع سابق** ، ص ٨١ — ٨٢

عندما نقارن نماذج « مازلو » و « هرزبرج » للدافعية نجد أن كلا منها يؤكد نفس مجموعة العلاقات ، كما يوضح شكل (٣) • يركز مازلو على الحاجات الأساسية الانسانية لسيكلوجية الشخص فى العمل أو الحياة عموما ، ويركز هرزبرج على الشخص من حيث تأثير ظروف العمل على حاجاته الأساسية • ان نموذج هرزبرج للدافعية / المحافظة على الاستمرار يحاول أن يوضح بصفة عامة أن العاملين فى مجال الادارة والنواحى الفنية قد بلغوا درجة من التقدم الاجتماعى / الاقتصادى فى المجتمع الحديث ، بحيث أصبحت الحاجتان العاليتان فى التنظيم الهرمى لأسبقية الحاجات — أى التقدير والمكانة وتحقيق الذات — هما أساس القوة الدافعية لهؤلاء الأفراد ، بينما نرى أن الثلاثة مستويات الأدنى للحاجات فى التنظيم الهرمى أصبحت أقل تأثيرا حتى أنها بدأت تفقد قدرتها كقوى دافعة للعمل •

* * *

ثالثا — نظريات « س » و « ص » للدافعية :

قدم « دوجلاس ماكجريجور »(١٤) بعض النظريات الخاصة بالدافعية والادارة ، وقد أوضح هذه الآراء فيما أسماه « نظرية س » و « نظرية ص » •

فقد قامت نظرية « س » على الافتراضات الآتية :

١ — الادارة مسئولة عن تنظيم عناصر الانتاج •

٢ — بالنسبة للعاملين ، فانه يجب على الادارة أن تثير دافعيتهم ، وأن تراقب سلوكهم وتوجهه حتى يتناسب مع حاجات المنظمة •

٣ — اذا لم يحدث هذا التدخل من الادارة ، فان العاملين يصبحون سلبيين أو يقاومون احتياجات المنظمة • وعلى ذلك فانه يجب اقناعهم

---

(١٤) D. Mc Gregor ; **The Human Side of Enterprise.** (N. Y. : McGraw — Hill, 1960) .

واثابتهم أو عقابهم والسيطرة على أنشطتهم وتوجيهها لصالح المنظمة أساسا .

٤ — ان الشخص العادى بطبيعته لا يميل الى العمل وأنه يبذل أقل جهد ممكن فى العمل .

٥ — ان الشخص العادى ينقصه الطموح ، ويقاوم التغيير .

٦ — انه بطبعه متمركز حول ذاته ، ولا يبالى بحاجات المنظمة .

٧ — انه مخادع ، وليس حاد الذكاء .

وكانت نظرية « س » مواكبة لعصر « الادارة العلمية » التى كانت تضع العمل والانتاج فى الاعتبار الأول ، مضحية فى سبيل ذلك بالكثير من القيم الانسانية . ولكن العاملين قاوموا بشدة آراء الادارة العلمية مما دعا الى ظهور « عصر العلاقات الانسانية » . ومع ازدهار العلاقات النفسية فى الادارة اضطر « ماكجريجور » الى تعديل آرائه التى أوردها فى نظرية « س » واستبدلها بنظرية « ص » التى قامت على الافتراضات الآتيــة :

١ — ان استخدام الجهود الجسمية والعقلية فى العمل شىء طبيعى . وعلى هــذا فالانسان العادى لا يكره العمل أو لا يميل اليه ، بل ان العمل يمكن أن يكون مصــدرا للرضا والاشباع بحيث يتقبله الانسان تطوعا ، أو قد يكون مصــدرا للعقاب بحيث يتجنبه الانسان ما استطاع ذلك .

٢ — الضغوط الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا السبيلين الوحيدين لدفع الانسان لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنشأة . فالانسان يقوم بنفسه بتوجيه جهوده والتحكم فيها لتحقيق الأهداف التى يلتزم بها أو يشعر بالولاء لها .

٣ — الالتزام بالأهداف يكون نتيجة ما يحققه الوصول اليها من ثواب ، وأن أهم أنواع هــذا الثواب — مثل اشباع الحاجة الى تحقيق الذات — يمكن أن يكون نتيجــة مباشرة للجهد المبذول نحــو تحقيق أهداف المنشأة .

٤ ــ الانسان العادى يمكنه أن يتعلم فى ظل الظروف الملائمة أن يتقبل المسئولية وأن يسعى اليها • وعلى هذا فان تجنب المسئولية ، وانخفاض درجة الطموح لدى الشخص ، وتأكيد الأمن والاستقرار ، ومحاولة البعد عن مواطن الخطأ ، تكتسب عموما نتيجة الخبرة وليست خصائص فطرية لدى الفرد •

٥ ــ القدرة على اظهار درجة عالية من الابتكار والابداع فى حل مشاكل العمل بالمنظمة موزعة بدرجة كبيرة بين العاملين ، وليست محصورة فى قلة ضئيلة منهم •

٦ ــ الحياة الصناعية الحديثة تستخدم قدرا محدودا من الطاقة الجسمية والعقلية للشخص العادى •

فنظرية « ص » تؤكد دور القيادة الادارية من خلال الدافعية التى تولدها الأهداف . ومن خلال السماح للعاملين بممارسة اشباع حاجاتهم عن طريق مشاركتهم فى تحقيق أهداف المنظمة • وعلى هذا كان على الكثيرين من المديرين أن يعدلوا أساليبهم فى العمل حتى يوفقوا بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ، وأن يهيئوا الظروف التى تساعد على اشباع حاجات الأفراد وتنميتها والتعبير عن أنفسهم من خلال العمل •

* * *

رابعا ــ نظرية « التوقع » للدافعية :

تقدم نظرية « التوقع » تفسيرا للدافعية لقى اهتماما كبيرا فى الأوساط العلمية • وتعتبر نظرية التوقع نظرية معرفية قائمة على عملية فكرية ، وعلى ذلك فان هذه النظرية هى معالجة داخلية للدافعية ومسببات السلوك • وتقدم نظرية التوقع تفسيرا لمسببات الدافعية التى تؤثر بدورها على سلوك الفرد •

ومن هــذا المنطلق قدم « فروم »[١٥] نموذجه للدافعية •• فلقد

---

(١٥) V. Vroom; **Work and Motivation** . (N. Y. : Wiley, 1964) .

أوضح أن دافعية الشخص نحو فعل معين فى وقت معين تتقرر من خلال القيم المنتظرة لجميع النتائج — ايجابية وسلبية — لهذا الفعل مضروبة فى قوة توقعات الشخص لهذا الفعل ، وهى تؤدى الى النتيجة التى يتوقعها الشخص . وبقول آخر فان الدافعية هى المحصول الناتج لقيم المتوقعة من فعل ما والاحتمال المدرك ، لأن هذه القيم يمكن تحقيقها من خلال هذا الفعل . وتسمى القيمة المتوقعة « بالتكافؤ » (القيمة السيكولوجية) ، وهى تعرف بأنها قوة تفضيل الشخص للمحصول الناتج من علاقته بغيره . والاحتمال المدرك يسمى « التوقع » ، ويعرف بأنه قوة الاعتقاد بأن فعلا معينا سيتلوه ناتج معين . وتحدد الدافعية بأنها قوة الدافع نحو فعل معين ، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الآتية :

التكافؤ × التوقع = الدافعية

وعلى ذلك فانه كى نثير دافعية شخص ما للعمل ، فاننا نستطيع أن نزيد من القيمة الايجابية للنتائج من خلال وسائل معينة لتحسين نمط الاتصال الخاص بقيم المحصول وزيادتها بالفعل (بمعنى زيادة الثواب أو المكافآت) ، ثم نزيد من توقعاته بأن انجاز العمل سيؤدى فعلا الى نتائج مرغوب فيها ، بمعنى أننا ندعم الرابطة بين العمل والمحصول الناتج . اننا نستطيع أن نفعل ذلك أيضا من خلال تحسين الاتصال أو قد نزيد من احتمالات المحصول الناتج بطريقة واقعية .

وقد لخص « لولر »[١٦] نظرية « التوقع » فى النقاط الآتية :

١ — الناس لديهم توقع باحتمال أن تظهر نتائج معينة لسلوكهم ، وهذا ما يسمى توقع نتائج الانجاز ، أى العلاقة المدركة بين الانجاز والنتيجة المرغوب فيها .

٢ — يفضل الناس النتائج المختلفة المتوقعة والمتاحة لهم ، حيث يختلف الأفراد من حيث أفضليتهم للاثابة . وتصنف نظرية التوقع هذه

---

(١٦) E. Lawler; **Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View.** (N. Y. : McGraw — Hill, 1971).

الأفضلية كعنصر تكافؤ — قد يكون ايجابيا أو سلبيا أو محايدا — ويعتبر التكافؤ أحد العناصر الأخرى التى تؤثر على مستوى الدافعية وما ينتج عنها من انجاز .

٣ — يتوقع الناس أن تؤدى أفعالهم الى سلوك أو انجاز مازم للحصول على النتائج . فقد لا يثق الشخص بأن مجهوده يؤدى الى تحقيق مستوى الانجاز اللازم الحصول على حافز ، وعلى ذلك فانه يخفق فى القيام بهذا العمل .

٤ — ان الأفعال التى يختار الشخص القيام بها فى أى موقف تتقرر من خلال التوقعات والأفضلية المتاحة للشخص فى ذلك الوقت . ان أفضليات الشخص ونواحى تكافؤه ليست ثابتة بل عرضة للتغير ، وأن دافعية الشخص ناتجة عن توقعاته فى لحظة معينة .

* * *

خامسا — دافع الجدارة (الأهلية) :

اذا رجعنا الى الآراء والنظريات التى قدمها كل من « فرويد » و « آدلر » نجد أن اهتمام هذه النظريات كان مركزا على « الدافعية اللاشعورية » بالنسبة لفرويد . وكان يعنى أن الناس لا يعون كل شىء برونه بحيث تكون لهم اتجاهات تؤثر بقوة على سلوكهم دون أن يدركوا لها سببا . ولقد اقتنع « فرويد » — من خلال بحوثه ودراساته — أن الدافعية بالنسبة لمعظم الناس تشبه جبل الجليد العائم ، حيث يبدو جزء صغير منه ظاهرا على السطح بالشكل الذى يمكن الفرد من التعرف عليه ووعيه وادراكه ، بينما يكون الجزء الأكبر منه مختفيا ولا يقع فى بؤرة الشعور بسبب قوى كبيرة قاهرة . واذا اختفت بواعث وحاجات كثيرة للفرد وغابت عن مستوى شعوره ، فهنا ينشأ التوتر ويتراكم مما يؤدى الى الصراع والأمراض العصابية أو الذهانية (العقلية) .

وجاء « آدلر » أحد أتباع فرويد ، ممن انشقوا عليه ، وأكد أهمية

« دافع القوة » • وكان يقصد « بالقوة » أن تجعل الآخرين يسلكون وفقا لما تريد ، وتسبب هذه « القوة » السرور لمن يمتلكها ، وتبدأ منذ مرحلة الطفولة وتستمر الى سن الرشد • وقد أدرك « آدلر » أن القوة ليست الوسيلة الوحيدة لحل مشكلة الشعور « بانعدام الحيلة » •• ففى بعض الأحيان يدرك الطفل خلال نموه آن التعاون يؤدى الى كسب الناس وتجنب عدوانهم ، ثم يتطور دافع القوة تدريجيا الى رغبة فى تحسين مستوى علاقاته مع الآخرين دون أن يساوره شك أو خوف(١٧) •

وكان اهتمـــام كل من « فرويد » و « آدلر » مركزا على فهم الاضطرابات النفســـية حتى يمكن علاجها بفعالية • وعلى ذلك كانت أفكارهما تدور حول العصابيين وكيف أصبحوا كذلك ، بدلا من التفكير فى الطريقة التى تجعل الناس أسوياء •

وكان « هوايت »(١٨) يرى أن آراء فرويد وآدلر كانت قاصرة فى تفسيرها لشتى جوانب السلوك البشرى • وكان يرى أن الفرد أكثر من مجرد كائن يحمل مجموعة من الغرائز ، بل هو يقوم بملاحظة بيئته ويشارك فى تشكيلها • ومن وجهة نظر « هوايت » فان من أسس الدافعية أن يهتم الانسان بمعرفة ما يدور حوله فى العالم وأن يحصل منه على ما يريد ، بينما كان تركيز « فرويد » على غرائز المحافظة على الحياة والبحث عن الراحة ، وأكد « آدلر » أهمية فرض القوة على الآخرين • ولاحظ « هوايت » أن الناس يرغبون فى فهم بيئتهم الطبيعية وكذا بيئتهم الاجتماعية والتفاعل معها ، وبمعنى آخر فانهم يودون أن تتاح لهم القدرة على جعل الأشياء تحدث — أى يبتدعون الأحداث بدلا من مجرد انتظارها بسلبية •

---

(١٧) A. Ansbacher, and R. Ansbacher (eds.) ; **The Individual Psychology of Alfred Adler.** (N. Y. : Basic Books. 1956) .

(١٨) R. White ; « Motivation Reconsidered : The Concept of Competence » . **Psychological Rev.,** 66, 5, 1959.

وقـد عبر « هوايت » عن هـذه الرغبة فى التكوين والابداع « بدافع الجدارة » • ويرى أنه يمكن ملاحظة هـذا الدافع فى الطفل الرضيع فى شكل الامساك العشوائى بالأشياء والحركة الدائبة ومحاولة الوصول الى ما فى متناوله ، وفيما بعد يتخذ شكل البحث والتنقيب والتركيب والفك وما أشبه • وبمضى الوقت يصل هـذا الدافع الى أقصى مداه ويتوقف عن التطور ويتخذ شكل هضبة مسطحة ، حيث يتحول الى خبرة معينة تتخذ طابع النجاح أو الفشل •

وفى مرحلة الرشد يميل دافع الجدارة الى التعبير عن وجوده فى شكل رغبة للسيطرة على العمل والنمو المهنى • وفى مجال العمل يستطيع الفرد أن يوائم مهاراته مع مطالب البيئة المهنية فى مواقف تتدرج ما بين السهولة والصعوبة ، وفى مواجهة هـذه التحديات واستمرارها يمارس الفرد دافع الجدارة ويستمتع بما يحصل عليه من اثابة • واذا تعذر ذلك — فى ظل الأعمال الروتينية والاشراف المباشر المحكم — يتحول الدافع الى احباط اذا ما كان قويا ، أو الى تواكل وانسحاب اذا ما كان ضعيفا •

* * *

سادسا — دوافع الانجاز والمكانة :

كل شخص يتوافر لديه « دافع الانجاز » بدرجة ما ، ونجد بعض الناس أكثر استعدادا وتهيئة للانجاز باستمرار من غيرهم • وقد يكون من أهم الجوانب لدافع الانجاز القوى أنه يجعل الشخص الذى يمتلكه مستعدا باستمرار لبذل الجهد فى العمل • ان معظم الناس مستعدون لبذل المزيد من الجهد فى أعمالهم اذا ما واجهوا تحديات لتحقيق الانجاز المطلوب أو المنشود فى مواجهة أسباب قوية أو مثيرات لبذل هـذا الجهد • ولكن الشخص الذى يتوافر لديه دافع قوى للانجاز يتفوق على أقرانه فى بذل الجهد لتحسين مستوى انجازه ما دام الموقف يستلزم ذلك • واننا نجد المديرين الذين ينشدون النمو والتقدم فى مؤسساتهم منساقين بدوافع انجاز قوية أكثر من هؤلاء الذين لا يحققون نموا •

وكلما كان دافع الانجاز قويا فان الاحتمال يزداد بأن يفرض الانسان على نفسه الكثير من الالتزامات .

ومن الجوانب المثيرة لدافع الانجاز ما يبدو من أنه يجعل الانجاز غاية في حد ذاته .. فالشخص ذو دافع الانجاز الضعيف يتوقع الحوافز أو الاثابة نظير ما يبذله من جهد ، بينما نرى الشخص المتوفر لديه دافع انجاز قوى لا ينتظر أية اثابة ولا يسعى للحصول عليها ، اذ يكفيه الانجاز فى حد ذاته . فهو لا يجد المتعة والسعادة فى كسب مادى ، اذ أنه ببساطة يجد المتعة فى أداء المهام والواجبات الصعبة ، ولا يحتاج الى من يثير حميته الى ذلك .

وقد طبق « ماكليلاند »(١٩) نظريته الخاصة بدافع الانجاز فى مواقف عملية لقياس مستوى الانجاز لمديرين من دول مختلفة . وأشارت النتائج الى أنه كلما ارتفع مستوى دافع الانجاز لدى المدير كلما أتيحت له بالتالى فرص ممارسة الصلاحية والمسئولية والترقى والتقدم . وقد اتضحت هذه الحقيقة بغض النظر عن موطن المدير ، وما اذا كان ينتمى الى دولة متطورة أو متخلفة ، شرقية أو غربية . فمن وجهة نظر الدافعية يبدو أن المديرين الناجحين هم أخوة فى الانسانية بكل أطراف العالم ، وأن دافع الانجاز يمكنهم من النجاح فى اطار أى نظام اقتصادى .

ومن شأن الشخص ذى الدافع القوى للانجاز أنه عندما يوضع فى مشروع فانه يريد باستمرار أن يعرف موطىء قدمه وما حققه من انجاز ، وعلى ذلك فهو يفضل الأنشطة التى تتميز باسترجاع الأثر السريع والدقة وعدم السماح بالخطأ ، مثل أعمال التسويق والمبيعات .

* * *

---

(١٩) D. McClelland, et. al., **The Achievement Motive.** (N. Y. : Appleton — Century — Crofts, 1953) .

الدافعيـــة للعمـــل

اذا تساءلنا : لمـــاذا يسلك الناس ويتصرفون بطريقة معينة ؟ ولمـــاذا تنجز مجموعة من العاملين قدرا محدودا من الانتاج ، بينما تنتج مجموعة أخرى انتاجا مرتفعا ؟ ما الذى ينشده الناس من أعمالهم ؟ وما هى حاجاتهم ؟ وما هى الأهداف التى يبحثون عنها لاشباع حاجاتهم ؟ ما هى العوامل المؤدية الى الاشباع المهنى ؟ ما هو دور الحوافز فى اثارة دافعية العـــاملين ؟ ما هى المؤشرات الدالة على الروح المعنوية العالية ؟ سنجد الرد على هذه الأســـئلة وأمثالها فى العرض التالى لبحوث الدافعية[٢٠] .

أولا ـــ بحوث جامعة هارفارد :

قام « التون ميبو »[٢١] بعدة دراسات فى « تجربة هوثورن » تتلخص فى الآتى :

١ ـــ كانت الدراسة الأولى تختص بمشكلة « دوران العمل » فى أحد الأقسام التى تميزت أعمالها بالرتابة والاجهاد . وقد ساد العمال الشعور بالاحباط وضعف العزيمة عقب تسلمهم للعمل بالقسم ، وكانوا يثورون لأتفه الأسباب ، وسرعان ما يتركون أعمالهم بالقسم ، وقد فشلت جميع المحاولات الخاصة بصرف حوافز مادية للتغلب على المشكلة . واعتقد « ميبو » فى البداية أن السبب يرجع الى التعب الجسمى ، ووضع خطة ـــ اشترك فيها العاملون ـــ لتوزيع فترات الراحة الكافية أثناء ساعات العمل . وكانت النتيجة مذهلة حقا ، اذ انخفض دوران العمل/ انفكاك العمالة ليتمشى مع المستوى السائد فى باقى الأقسام ، وترتب

---

(٢٠) E. Fleishman (ed.) ; **Studies in Personnel and Industrial Psychology** (rev. ed.) . (Homewood, Ill. : The Dorsey Press, 1967), p. 265 .

(٢١) E. Mayo; **The Social Problems of an Industrial Organization** . (Boston : Harvard Business School, 1945) .

على ذلك رفع الكفاية الانتاجية واختفاء المظاهر العصبية التى كانت تغلب على سلوك العاملين .

وقد فسر « ميبو » هذه النتائج على أنها ترتبت جزئيا على ازالة أسباب التعب ، ولكن التغيير الذى حدث يرجع أساسا الى السماح للعاملين بالمشاركة فى تخطيط فترات اراحة أى ادارة شئونهم . وكانت المظاهر العصبية وسوء التوافق ترجع الى الظروف غير الانسانية فى العمل .

٢ — وكانت الدراسة الثانية فى « أعمال هوثورن » بشركة « ويسترن اليكتريك » وقد بدأت التجربة بعدة محاولات من جانب مهندسى الشركة لزيادة الانتاجية عن طريق تحسين الاضاءة بوسائل فنية مختلفة ، مع استخدام مجموعة تجريبية وأخرى ضابطة المقارنة لا تتوفر فيها الوسائل الحديثة للاضاءة . واتضح فى النهاية أن الانتاجية ارتفعت فى جميع غرف الانتاج بلا استثناء .

وهنا بدأ « ميبو » وزملاؤه بحثهم لمعرفة أسباب ارتفاع الانتاجية ، وعلى ذلك فقد استبعدوا عنصر الاضاءة . وقد بدأ فريق البحث بتوزيع فترات راحة العاملين وتعديل ساعات العمل ، بدلا من التركيز على الاضاءة . ولاستبعاد أية عناصر دخيلة من التأثير على النتائج ، فقد بذل الباحثون جهدا كبيرا للحصول على تعاون العاملين فى كل الجماعات ، وقد طلب من العاملين أن يوافقوا على أية تجربة قبل البدء فيها أو تغيير ظروفها . وقد ارتفع منحنى الانتاج ، ولكن اتضح للباحثين أن حرصهم على نقاء التجربة العلمية تسبب فى ظهور عامل للدافعية كان فى حالة سكون من قبل ، حيث ان التعاون أدى الى أن تسود الروح الجماعية وتغلب عنصر الانجاز على الجماعة وأصبحت الجماعة فريدة بين الجماعات الأخرى التى شملتها التجربة .

وهنا قام الباحثون باعداد برنامج للمقابلة الشخصية تطلب اشتراك آلاف الاخصائيين فى المقابلة . وقد لاحظ القائمون بالمقابلة وجود أنماط سلوكية مختلفة فى المؤسسة ، فقد واجهتهم اتجاهات التباد والتراخى

والعداء والاحباط • وقد اعتبر « مييو » أن هذه الاتجاهات ناجمة عن أسلوب الادارة الذى يتجاهل المشاعر الانسانية عند التعامل مع العاملين كمجرد آلات انتاجية • وعلى الرغم من مواجهة بعض الحالات العصابية بين العاملين ، الا أن « مييو » كان مصمما على أنها حالات ناتجة عن موقف العمل ولا ترجع الى أسباب شخصية •

وقد توقفت دراسات هوثرون عام ١٩٣٢ بسبب قسوة سنوات الكساد فى أمريكا ، حيث كان الناس فى صراع رهيب مع قسوة الظروف كى يحصلوا على عمل يبذلون فيه قصارى جهدهم من أجل المحافظة على الحياة والاستمرار •

٣ — ولقد ساد مناخ جديد فى الدراستين التاليتين التى قام بهما « مييو » حيث انهما تمتا أثناء الحرب العالمية الثانية ، حيث كان هناك نقص فى الأيدى العاملة • وكانت الدراستان التاليتان مركزة حول ظاهرة « الغياب » فى وحدات الدفاع التى تعمل لخدمة المجهود الحربى فى بداية عام ١٩٤٣ • وكانت الدراسة الأولى مركزة فى ثلاث شركات لأعمال الصلب فى احدى مدن الساحل الشرقى وكان الانتاج يتحدد فى هـــذه الشركات بما يمكن انجازه فى درفلة الصلب — أى تصنيعه — ولذا فقد كان لهذه المصانع طبيعة خاصة بها •

وقد لاحظ الباحثون أن احدى وحدات الدرفلة فى أحد المصانع تتميز بنسبة غياب منخفضة عنها فى المصنعين الآخرين ، على الرغم من أن عدد العاملين فى الوحدات الانتاجية غير مختلف بعضه عن البعض الآخر مع الاتفاق فى ظروف العمل تقريبا • ومن خلال الخبرة السابقة فى تجربة هوثورن ، كان فريق الباحثين يعرف طريقه جيدا وأين يبدأ • وقد وجدوا الأسباب مركزة فى روح فريق عالية تسود الجماعة الانتاجية ، بحيث قرروا الاحتفاظ بنسبة حضور عالية وانتظام فى العمل من أجل سمعة الرابطة غير الرسمية التى تربط بين جماعة الانتاج ، وعلى ذلك فقد رفضت مبدأ « الغياب » غير الضرورى ولم تشجعه • ومما ساعد على تنمية هـــذه الاتجاهات لدى العاملين وجود فريق من رؤساء العمل

الذين سبق تدريبهم لسنوات على العلاقات الانسانية واستخدام وسائلها الفعالة لتشجيع العامل فى المحافظة على كرامته • وقد تميز هؤلاء الرؤساء بالصبر والانصات وتجنب حدوث الاضطرابات أو الصراع فى تعاملهم مع العاملين • وعلى ذلك فان الرؤساء والمشرفين فى هذه الوحدة كانوا يمارسون العلاقات الانسانية الجيدة الفعالة • وقد أدى هذا الى تقوية الروابط فيما بين العاملين وتنمية روح الفريق مع الشعور بالانتماء نحو المؤسسة • ولاحظ « مييو » وجود عناصر أخرى مشجعة للعاملين ، وهى أن نظام الأجر كان يسمح بصرف ٢٤ ساعة انتاجية يوميا ، وعلى ذلك فان كل نوبة انتاج كانت تعمل على أن تستمر المعدلات حتى آخر اليوم كى يستحقوا ساعات عمل كاملة • هذا بالاضافة الى أن العاملين أنفسهم قد وضعوا جداول أيام الراحة الأسبوعية — كل نوبة بمفردها — لجميع العاملين والتزموا بتنفيذها لصالح جماعة العمل •

ولاحظ « مييو » استمرار ارتفاع نسبة الغياب فى الوحدتين الأخريين . وأوضح أن ذلك كان يرجع الى عدم فهم المديرين لأهمية تطبيق العلاقات الانسانية فى العمل ، وكيفية اثارة دافعية العاملين •

٤ — وكانت الدراسة الرابعة التى قام بها « مييو » فى أحد مصانع الطائرات بجنوب كاليفورنيا عام ١٩٤٤ • وبالمقارنة بالدراسة السابقة ، فان جمهور العاملين هنا كان فى تدفق مستمر ، فقد كان العاملون يهاجرون من المنطقة واليها فى أفواج متلاحقة • وعلى ذلك فقد كان دوران العمل عاليا جدا وكذلك كان الغياب • وفى وسط حالة عدم الاستقرار هذه كانت المصانع تتوسع فى العمل بعشرة أمثال حتى عشرين مثلا •

وقد وجد « مييو » قليلا من الأقسام فى المصنع تشوبها تشويش واضطرابات تعوق الانتاج • وكانت هذه الأقسام تقع فى ثلاثة أنواع : النوع الأول ويشمل مجموعة صغيرة جدا حيث ارتبط العاملون سويا وكانوا يشكلون فريقا متكاملا متعاونا • والنوع الثانى كان يضم القسم

الأكبر من المجموعة حيث كان بعض العاملين المدفوعين للعمل لهم تأثيرهم على باقى المجموعة ، وكان اهتمـام رواد هـذه المجموعة بالانجاز لا يشجع أو يستسيغ أى غياب من العاملين • أما المجموعة الثالثة ، فقد كانت الأهم بالنسبة لاهتمامات « ميبو » وهى المجموعة التى كان هدف المديرين تنمية روح الفريق بها •

وكانت سجلات الانتاجية والانتظام فى العمل للمجموعة الأخيرة مرضية • وكان « ميبو » متأكدا من حدوث ذلك ، حيث كانت هـذه الجماعة تتميز باقتناعها أن التماسك هو الهدف الوحيد للجماعة والذى يوصلها الى تحقيق غايتها النهائية وهى الانتاجية العالية • ولتحقيق ذلك فقد كرس رواد هـذه الجماعة أنفسهم لتسهيل انجاز العمل وشرح دقائقه لرجالهم ، كما عملوا كهمزة وصل بين أنفسهم والادارة العليا ، والاهتمام بالاصغاء الى مشاكل رجالهم ومعاونتهم على حلها •

ونتيجة لذلك ، فقد كان العاملون يشـعرون بأهميتهم بدلا من تجاهلهم ، وكان كل منهم يشعر بأن أى اهمال أو تراخى من جانبه سيؤثر على سجل انتاج الجماعة ، وقد صمم غالبية أعضـاء الجماعة بألا يحدث ذلك • ومن وجهة نظر « ميبو » ، فان الجماعات من هـذا النوع تعتبر نموذجا لـما يجب أن يكون عليه الاشراف والادارة لتجنب الصراع والركود مستقبلا •

ويمكن القول بأن دراسات « ميبو » لفتت الأنظار الى أهميـة العلاقات الانسانية وتطبيقها فى مجال العمل والانتاج ، والى أهميـة تدريب المديرين على كيفية التعامل بفاعلية مع العاملين • وللتدريب أهميته فى هـذا المجال • ولكن اذا لم تتوفر الدافعية لدى المدير ، فلن يجد التدريب نفعا •

***

ثانيا — دراسات جامعة ميشيجان :

لقد أدت دراسات « مييو » الى مجموعة من البحوث والدراسات التى بدأت عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية مباشرة بمعهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميشيجان • وتتميز هـذه الدراسات باستخدام القياس والرقابة والتعمق فى دراسة نفوس الأفراد ، وأنها أكثر دلالة بالنسبة للادارة فى عصرنا الحاضر • وتتلخص هـذه الدراسات فى الآتى :

١ — فى عام ١٩٤٧ قدم « ليكرت » و « كانتز »[٣٢] برنامجا للبحوث استهدف الكشف عن « الظروف المؤدية الى رفع المستوى الوظيفى للجماعة مع تحقيق الرضا والاشباع لأعضاء الجماعة » • وأول هـذه الدراسات طبق فى المكاتب الرئيسية لاحدى شركات التأمين بولاية نيوجرسى • وقد استخدمت أحدث الوسائل العلمية لقياس الكفاية الانتاجية للموظفين بالمكاتب ، وهى التى لا زالت مستخدمة فى بحوث الدافعية •

وكانت مكاتب الشركة يعمل بها موظفون من نفس المدينة الواقعة بها مكاتب الشركة ويتماثلون فى الظروف ، مما يجعل مهمة الباحث سهلة • كما كانت سجلات الانتاج وافية لفترة زمنية معقولة بما يساعد على معرفة ذوى الانتاج المرتفع وذوى الانتاجية المنخفضة فى جميع الأقسام • وقد استطاع فريق الباحثين أن يتعرف على اثنتى عشرة مجموعة من ذوى الانتاج المرتفع ، واحدى عشرة مجموعة من ذوى الانتاج المنخفض ، ممن يتماثلون فى القدرة والتحصيل السابق وغير ذلك من الجوانب الهامة • وعلى ذلك فقد ركز الباحثون اهتمامهم للكشف عن العوامل المهنية المسئولة عن اختلاف الكفاية الانتاجية للمجموعتين •

---

(٣٢) D. Katz, et. al., **Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation.** (Ann Arbor, Michigan : Univ. of Michigan, Institute of Social Research. 1950) .

وقد ركزت مجموعة الباحثين على دراسة سلوك المشرف فى أول مستوى اشرافى واتجاهاته ، باعتبار هـذا المشرف هو الذى ينقل الاتجاهات والسياسات الى الادارة : ويمكن أن يعتبر سلوك المشرف واتجاهه نحو العامل هو المؤشر لنظرة الادارة الى العامل •

وقد استخدم الباحثون المقابلة النمطية التى ساعدتهم على جمع قسط وافر من المعلومات عن الكيفية التى يعالج بها كل مشرف مشاكل العمل والعاملين • كما ساعدت على معرفة اتجاهات كل مشرف نحو من يعملون تحت رئاسته • ولم يعرف أحد من المشرفين أن الكفاية الانتاجية لجماعته كانت أساسا هى موضـــوع الدراســـة • كما كان الباحثون لا يعرفون — حتى انتهاء المقابلات — ما اذا كان المشرف ينتمى الى جماعة منتجة أو غير منتجة • ولذا كان اجراء البحث يتصف بالموضوعية الكاملة •

وقد تم تقدير كل مشرف على حدة من حيث وصفه للطريقة التى يتعامل بها مع رجاله • وبانتهاء اجراء المقابلات اتضح للباحثين أن المشرفين الذين تميزوا بأنهم « متمركزون حول العاملين » هم الذين يرأسون الوحدات ذات الانتاجية العالية ، بينما كان هؤلاء المشرفون الذين تميزوا بأنهم « متمركزون حول العمـــل والانتاج » يرأسون الوحدات ذات الانتاجية المنخفضة •

٢ — وفى دراسة أخرى[٢٣] قام فريق ميشيجان للبحث باختيار أربعة أقسام متماثلة للأعمال المكتبية فى مؤسسة كبرى وكانوا يؤدون نمطا واحدا من الأعمال • وقد وضع قسمان منهما تحت الرقابة الشديدة فى ظل نظام « متمركز حول الانتاج » ، بينما تهيأ للقسمين الآخرين نظاما ديموقراطيا يسمح للعاملين بالمشاركة فى طريقة تدبير شئونهم والاشراف عليهم • وبعد انقضاء عام حققت الجماعات التى خضعت للنظام « المتمركز حول الانتاج » زيادة فى الانتاج قدرها ٢٥ فى المائة ،

---

(٢٣) R. Likert ; « Measuring Organizational Performance ». **Harvard Business Rev.,** March, April 1958.

بينما حققت الجماعات التى اتبع معها النظام « المتمركز حول العاملين » زيادة فى الانتاج قدرها ٢٠ فى المائة • وعلى الرغم من أن الفرق فى زيادة الانتاج بين المجموعتين ليس كبيرا ، الا أنه يمكن القول بأن التنظيم فى العمل يؤدى الى نتائج طيبة •

٣ — وأوضحت الدراسات التى قام بها « فروم » و « مان »(٢٤) أن الاشراف « المتمركز حول الانتاج » فى ظروف معينـــة له مزايا وفوائد بعيدة المدى • وقد درسا هـــذه المشكلة فى احدى شركات الشحن البرى • وقد وجدا أن احدى العمليات (تغليف الطرود) حيث يقوم فيها العاملون بأداء واجباتهم فى جماعات صغيرة متآلفة ومترابطة ، وكانت طبيعة عملهم تستلزم العمل الجماعى وروح الفريق والاتصال المباشر المستمر فيما بين العاملين ومشرفيهم • وكانت النتيجة تفضيل روح الاخاء والمســاواة فيما بين العاملين والمشرفين أى « التمركز حول العاملين » •

وكانت هـــذه النتيجة مختلفة عنها فى جماعة أخرى بنفس الشركة حيث كانت تتكون من سائقى الشاحنات ومساعديهم الذين يسلمون الشاحنات فهؤلاء الرجال كانوا يقضون معظم ساعات عملهم منفردين ، أو على الأقل كان كل منهم بعيدا عن زميله معظم الوقت دون أى اتصال مباشر بينهم • وكان عمل كل منهم موضوعا فرديا ، ونادرا ما كان يعتمد أحدهم على الآخر الا للحصـــول على بعض معلومات عن الشحنة • وكانوا يفضلون الاشراف المتسلط المتحكم •

ولقد رأى الباحثان أن طبيعة العمل هنا فرضت نوعا معينا من القيود على اتجاهات العاملين ، بحيث نتج عن ذلك أن النوع المفضل للاشراف كان حصيلة لوجود التعـــاون والعلاقات أو الافتقار اليها فى مجال العمل •

---

(٢٤) V. Vroom, and F. Mann ; « Leader Authoritarianism and Employee Attitudes » . **Personnel Psychol.,** Summer, 1960 .

٤ — وقد توافرت لدى « فروم »[٢٥] أدلة تشير الى أن الاشراف قد يعتمد الى حد كبير على شخصية الفرد العامل • ويستند فى فكرته هـذه الى أن الشخص الذى تتوافر لديه صفات قوية من الاستقلال فى الرأى ولا يخضع بسهولة لمن بيده السلطة ، يفضل أن يكون له رأى فى القرارات التى تؤثر على عمله • والواقع أن مثل هـذا الشخص سيكون أكثر انتاجية فى ظل نظام المشاركة أكثر منه فى اطار نظام مجرد تنفيذ الأوامر • ولاثبات هـذا الرأى قام « فروم » بدراسة شملت ١٠٨ من المشرفين فى مؤسسة كبيرة لنقل الطرود • وقد استخدم الاختبارات النفسية لتقسيم هؤلاء الرجال الى أنماط شخصية مختلفة • وقد اتضح له أن المشرفين المستقلين فى رأيهم كانوا يشعرون بالسعادة وأنهم كانوا أكثر انتاجا ، عندما كان يسمح لهم بالاشتراك فى القرارات التى تمس أعمالهم ، بينما كان هؤلاء المتواكلون من المشرفين لا يشعرون هـذا الشعور • وكان المتواكلون — غير المستقلين — لا يبالون بالعمل فى ظل نظام ديموقراطى أو أوتوقراطى ، فالأمر سـيان لديهم • وكان تأثير النظـام الديمقراطى للقيـادة على انتاجيتهم ليس بذى شأن يذكر •

* * *

ثالثا — دراسات الاشباع المهنى :

١ — من أهم الدراسات فى موضوع الاشباع المهنى تلك الدراسة التى أجراها بعض أساتذة « جامعة ميشيجان »[٢٦] باحدى شركات التأمين والتى يعمل بها حوالى عشرة آلاف شخص • وقد تم اختيار ٤١٩ شـخصا من العاملين ، ١٩ مشرفا لاجراء الدراسـة عليهم •

---

(٢٥) V. Vroom; **Some Personality Determinants of the Effects of Participation** (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice — Hall, 1960) .

(٢٦) D. Katz, et . al., **Op. Cit.**

وتم اجراء عـــدد من المقابلات لأفراد العينة تستهدف التعرف على اتجاهات الأفراد نحو :

(أ) جماعات العمل •

(ب) محتويات العمل أى مضمونه •

(جـ) سياسة الشركة •

(د) المركز الاجتماعى والأجر •

(هـ) الاشراف •

وقد وجهت أسئلة موحدة لأفراد العينة ، وتم الحصول على أربعة معايير للرضا عن العمل هى :

(أ) الاعتزاز بجماعة العمل •

(ب) الشـــعور بالرضا المســـتمد من طبيعـــة العمل الذى يؤديه الفـــرد •

(جـ) درجة الانتماء للشركة والاعتزاز بها •

(د) الرضا عن الأجر الحالى والمتوقع ، والمركز الحالى والمتوقع •

وأوضحت نتائج الدراســـة أن المعيار الأول وهو « الاعتزاز بجماعة العمل » هو الوحيد الذى اتضحت علاقته بالانتاجية بطريقة احصائية ذات دلالة •

٢ — وفى دراسة أخرى اتضح أن جماعات العاملين التى تبدى شـــعورا أكبر بالرضا عن العمل ليست بالضرورة هى أكثر الجماعات انتاجية • وفى تلك الدراسة وضع نموذج لمفهوم الرضا عن العمل يتلخص فى الآتى :

(أ) الانسان له حاجات ورغبات يشعر بها وتسبب له حالة من التوتر تزداد بقوة الحاح الحاجات •

(ب) هناك أشـــياء مادية ومعنوية فى الجو المحيط بالفرد تعمل على تخفيض هذا التوتر •

(جـ) كل ما يساعد على تخفيض حدة التوتر الذى يشعر به الفرد يمكن اعتباره مصدرا للرضا والاشباع •

(د) أن مستوى الرضا الذى يشعر به الفرد هو حصيلة تفاعل مدى اشـــباع حاجاته فى موقف معين ومدى النقص فى اشـــباع حاجاته[٢٧] .

٣ — وفى دراسة أخرى[٢٨] اتضح أن مضمون العمل ليس هو المصدر الأساسى للشعور بالرضا عن العمل ، ولكن هذا الشعور هو حصيلة تفاعل العوامل الآتية :

(أ) الزملاء فى العمل .
(ب) فرص التقدم .
(جـ) المكانة الاجتماعية .
(د) الأجـــــر .
(هـ) الاستقرار فى العمل .

٤ — تبلورت الدراســـة التى قام بها « هرزبرج وزملاؤه »[٢٩] فى نظرية تسمى « بنظرية العاملين » . تقوم هـــذه النظرية على أن محددات الرضا عن العمل تختلف تماما عن محددات عدم الرضا عن العمل . وتمضى النظرية الى تحـــديد بعض العوامل المتعلقة بطبيعة العمل ومضمونه لمحددات الرضا ، بينما يصدر عدم الرضا والاستياء من العمل عن بعض العوامل المتعلقة بظروف العمل وبيئته . وفيما يلى تلك العوامل :

(أ) مصادر الرضا عن العمل :

— أهمية العمل وطبيعته .
— امكانية التقدم والنمو فى العمل .

---

(٢٧) N. Morse; **Satisfaction in the White Collar Jobs.** (Ann Arbor, Michigan Univ. of Michigan Press. 1950).

(٢٨) C. Walker, and R. Guest ; **The Man on the Assembly Line.** (Cambridge : Harvard Univ. Press, 1952) .

(٢٩) B. Herzberg et. al. ; **The Motivation to Work.** (2nd.) N. Y. Wiley, 1959.

— مدى المسئولية فى العمل •
— فرص الاستفادة من الشخص وخبراته فى العمل •
— سلطة اتخاذ القرارات •
— امكانيات وتسهيلات أداء العمل •

(ب) مصادر عدم الرضا عن العمل :

— الظروف البيئية للعمل •
— المرتب أو الأجر •
— العلاقات مع الزملاء •
— العلاقات مع الرؤساء •
— العلاقات مع المرؤوسين •
— نوع الاشراف •
— مدى الأمن والاستقرار فى العمل •

* * *

رابعا — البحوث المتعلقة بنظرية « مازلو » لتصنيف الحاجات :

١ — استخدم « ليمان بورتر »[٣٠] فى دراساته المتعلقة باشباع الحاجات لهرم اشباع الحاجات الذى وضعه « مازلو » والذى يتلخص فى الآتى بعد التعديل الذى وضعه « بورتر » :

١ — **حاجات الأمن** ،ويتبعها من الفقرات ما يأتى :
(أ) الوظيفة التى أشغلها تتيح لى الشعور بالاطمئنان بضمان استمرار الوظيفة •

٢ — الحاجات الاجتماعية ، ويتبعها من الفقرات الآتى :
(أ) الوظيفة التى أشغلها تتيح الفرص لمساعدة الآخرين •

---

(٣٠) L. Porter ; « A Study of Percieved Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs. » **J. Applied Psychol.**, 1961. 45, 1 - 10.

(ب) الوظيفة التى أشغلها تتيح الفرص للتعارف وتكوين الصداقات .

٣ — **حاجات الاستقرار الذاتى** ، ويتبعها من الفقرات الآتى :

(أ) الوظيفة التى أشغلها تتيح قدرا كافيا من السلطة .

(ب) الوظيفة التى أشغلها تتيح لى قدرا من حرية التصرف فى اتخاذ القرارات .

(جـ) الوظيفة التى أشغلها تتيح لى فرصة المشاركة فى تحديد أهداف المنظمة التى أعمل فيها .

(د) الوظيفة التى أشغلها تتيح لى فرصة المشاركة فى تحديد بعض الاجراءات الادارية بالمنظمة التى أعمل فيها .

٤ — **حاجات تحقيق الذات** ، وتتبعها من الفقرات الآتى :

(أ) الوظيفة التى أشغلها تتيح الفرصة لتنمية قدراتى الشخصية وتطويرها .

(ب) الوظيفة التى أشغلها تمنحنى شعورا بالراحة النفسية وتحقيق أهدافى فى الحياة .

(جـ) الوظيفة التى أشغلها تمنحنى شعورا بانجاز أعمال هامة[٣١] .

ولقد طلب من أفراد العينة الاجابة على ثلاثة من كل بند من بنود تصنيف الحاجات ، وذلك بوضع دائرة حول مقياس على سلم تقدير يتراوح من ١ — ٧ بحيث تمثل الأرقام الدنيا مقادير منخفضة وتمثل الأرقام العليا مقادير مرتفعة . وقد أكد « بورتر » فى دراسته ثلاث سمات وظيفية هى : البعد الرأسى للمنظمات (مستوى الوظائف ارتفاعا أو انخفاضا على الهيكل التنظيمى) ، والبعد الأفقى للمنظمات (نوع

---

(٣١) عبد الحميد دياب ، **تطبيق نظرية ماسلو للحاجات الانسانية على المدراء فى المملكة** . سلسلة الدراسات والبحوث : بحث رقم : م ق ٥ / ١٤٠٠ — ١٤٠١ (مركز البحوث والتنمية ، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز ١٩٨١ م) ، ص ٤١ .

الوظائف الادارية) ، والبعد الحجمى للمنظمات (الحجم الكلى للمنظمات مقاسا بعدد العاملين) •

٢ — أوضح « سميث وزملاؤه »(٣٢) أن الاشباع الوظيفى (المهنى) يمثل « الفرق بين ما هو متوقع اشباعه وما هو مشبع فعلا بالنسبة للبدائل المتاحة فى موقف معين » • وهذا يتفق مع استنتاجات « بورتر »(٣٣) الخاصة باشباع الحاجات لأنها وضعت على أساس الفرق بين ما ينبغى اشباعه وما هو مشبع فعلا • ولقد استخدم « بورتر » مقياس الفرق بين ما يشعر المدير بما يحصل عليه فعلا من وظيفته وبين ما يعتقد أنه ينبغى الحصول عليه فعلا من الوظيفة • وكلما كان الفرق أكبر ، كلما كان الرضا أو الاشباع الذى يحصل عليه الفرد من وظيفته أقل وبالتالى كان عدم الرضا أكبر • وقد توصل « بورتر » الى الاستنتاجات الآتية :

(أ) أن الهيكل التنظيمى وموقع الشخص منه له علاقة قوية بدرجة الرضا بالنسبة لاشباع الحاجات العليا فى هرم الحاجات الأساسية وهى الاحترام والاستقلال الذاتى ، وتحقيق الذات • وقد لاحظ « بورتر » أن الرضا يزداد كلما ارتفع الشخص فى الهرم الوظيفى •

(ب) بالنسبة للحاجات الدنيا وهى حاجات الأمن والحاجات الأجتماعية فلم يكتشف « بورتر » عن علاقة مباشرة بين موقع الشخص فى الهرم التنظيمى واشباع الحاجة •

(جـ) من بين فئات الحاجات الخمس ، وجد « بورتر » أن حاجات تحقيق الذات والاستقلال الذاتى أقل الحاجات اشباعا بالنسبة لجميع مستويات الادارة •

---

(٣٢) P. Smith, et al.; **The Measurement of Satisfaction in work and Retirement.** (Chicago : McNally, 1969) , p. 6.

(٣٣) L. Porter ; « Job Attitudes in Management » . **J. Applied Psychol.,** 1962, 46, 375 - 384.

٣ ــ قام « دياب »[٣٤] باجراء بحث لقياس بعض المفاهيم النفسية للمدراء السعوديين ضمن الاطار العام لنظرية مازلو عن الحاجات الإنسانية • ولقد تم التركيز فى هــذا البحث على خمس حاجات هى : حاجات الأمن ، الحاجات الاجتمــاعية ، حاجات الاحترام ، حاجات الاستقلال الذاتى ، وحاجات تحقيق الذات • أما الحاجات البيولوجية التى تمثل الحاجات الأساسية الأولية ضمن نظرية مازلو فقد استبعدت من البحث على افتراض أنها مشبعة عند مجموعة البحث •

وتم الحصــول على المعلومات عن طريق استمارات استقصاء تضمنت كل منها ثلاثة أسئلة مشتقة من ثلاثة عشر خاصية مرتبطة بالسلم الهرمى للحاجات الأساسية للانسان ، والأسئلة الثلاثة هى :

(أ) الى أى حد تعتقد أن هذه الخاصية متوفرة فعلا فى وظيفتك ؟

(ب) الى أى حد تعتقد أن هذه الخاصية ينبغى أن تكون متوفرة فى وظيفتك ؟

(جـ) ما مدى أهمية هذه الخاصية بالنسبة لك ؟

وقد وضع سلم تقدير لكل ســؤال يتراوح ما بين ١ ــ ٧ (١ : حد أدنى ، ٧ : حد أعلى) •

وقد صممت بنود البحث بطريقة تجعلها ضمن الاطار العام لنظرية مازلو وتتضــمن الحاجات الخمس الســابق ذكرها • ووزعت قوائم الاستقصاء عشوائيا على حوالى ١٥٠ مديرا يمثلون القطاعات المختلفة استرجع منها ١٠٨ استمارة بنسبة ٧٢٪ • واتضح أن المستوى التعليمى لأفراد العينة كان بنسبة ٦٠٪ من الحاصلين على البكالوريوس •

وقد أسفرت نتائج البحث عن الآتى :

١ ــ حاجات تحقيق الذات ، وحاجات الاستقلال الذاتى ، وحاجات الاحترام هى أقل الحاجات اشباعا بين المدراء السعوديين •

---

(٣٤) عبد الحميد دياب ، **مرجع ســابق** .

٢ — تتفق نتائج التحليل الى حد كبير مع مدراء الدول النامية حسب الدراسات التي تمت فى أربعة عشرة دولة من دول العالم .

٣ — رتب المدراء السعوديين حاجات الاحترام على أنها ثانى أهم الحاجات بعد حاجات تحقيق الذات .

٤ — حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية أكثر الحاجات اشباعا بالنسبة لمدراء المملكة العربية السعودية ، وهذا يتفق مع افتراضات مازلو من أن هذه الحاجات أصبحت شبه مشبعة فى معظم دول العالم .

* * *

خامسا — بحوث الدافعية والسلوك :

قدم « اتكنسون »(٣٥) نموذجا للدافعية والسلوك ، مستخدما عددا من المبادىء المتعلقة بالدافعية مشتقة من البحوث التى طبقت فى هذا المجال . ويمكن تلخيص أهم المبادىء المتعلقة بالدافعية والسلوك فيما يأتى :

١ — يمتلك غالبية الأصحاء من الراشدين ذخيرة من الطاقات الكامنة . ولم توضح الدراسات حتى الآن ما يشير الى أن الفروق فى كمية الطاقة الكامنة هى محددات هامة للدافعية .

٢ — لدى جميع الراشدين عدد من الدوافع أو الحاجات الأساسية يمكن النظر اليها أو التفكير فيها باعتبارها صمامات أمان تنظم انسياب الطاقات الكامنة .

٣ — على الرغم من أن معظم الراشدين فى ثقافة معينة قد يكون لديهم نفس الأجهزة التى تنفذ منها الطاقة ، فانهم يختلفون بدرجة كبيرة من حيث القوة النسبية أو الاستعداد بالنسبة للدوافع المختلفة . وعلى ذلك يمكن النظر الى الدافع القوى على أنه صمام أو منفذ الطاقة

---

(٣٥) J. Atkinson : **An Introduction to Motivation.** (Princton N. J. : Van Nostrand, 1964).

يفتح بسهولة من خلال ثغرة واسعة تمر منها الطاقة ، نتيجة للاستخدام المتكرر • وينظر الى الدافع الضعيف باعتباره صماما محكما يسمح بمرور طاقة محدودة حتى فى حالة فتحه •

٤ — يتوقف تحقيق الدافع ، أى مدى انسياب الطاقة من خلال المنفذ للتحول الى سلوك وعمل مثمر ، على الموقف الذى يواجهه الشخص •

٥ — تثير بعض خواص الموقف دوافع مختلفة ، بما يسمح بفتح منافذ مختلفة للطاقة وكل دافع أو منفذ للطاقة هو استجابة لمجموعة مختلفة من الخواص الموقفية •

٦ — حيث ان الدوافع المختلفة موجهة لتحقيق أنواع عديدة من الاشباع ، فان نمط السلوك الناتج عن أثارة الدافع (وفتح صمام خروج الطاقة) هو مختلف تماما بالنسبة لكل دافع • وهذا يعنى أن كل دافع يؤدى الى نمط مختلف من السلوك •

٧ — عند تغيير طبيعة الخواص الموقفية أو المثيرات ، فان الدوافع المختلفة تستثار أو تتحقق ، مما ينتج عنه ظهور أنماط مختلفة من السلوك •

وقد تمت تنمية نموذج « اتكنسون » لشرح السلوك والانجاز المرتبط « بالحاجة الى الانجاز » التى يمكن تعريفها بأنها الحاجة الى التفوق فى اطار معايير معينة للمنافسة • وقد أمكن تطبيق النموذج حديثا لشرح السلوك المتعلق « بالحاجة الى الانتماء للآخرين » التى تعرف بأنها الحاجة الى الدفء العاطفى والمحبة والود والعلاقات الوطيدة مع الآخرين ، وكذا « الحاجة الى القوة » التى تعرف بأنها الحاجة الى فرض السلطة والتأثير على الآخرين • وقد ظهر أهمية هذه الأنواع للدافعية باعتبارها تقرر النجاح والانجاز فى مختلف الأعمال(٣٦) •

وقد أمكن تقدير قوة هذه الدوافع باستخدام « الوسائل

---

(٣٦) R. Steers and L. Potter ; **Motivation and Work Behaviour** (2nd. Ed.) . London, McGraw Hill, 1979) p. 57.

الاســــقاطية » (Projective Techniques) ، وخاصـــة اختبـــار « تفهم الموضـــــوع » (Thematic Apperception Test «T.A.T.») وتستهدف هـــذه الوسائل دراسة دوافع معينة تناسب مجموعة محددة (مثل الطلاب أو رجال الأعمال) مجموعة من الصـــور الفوتوغرافية (T.A.T.) ويتضمن إختبار « تفهم الموضوع » على لوحات كبيرة نسبيا ، تتضمن مواقف غير محددة يظهر بها بعض الناس يقومون بأعمال غير واضحة تماما فى النواحى الاجتماعية أو المهنية ، ويطلب من الشخص موضع الدراسة أن يكتب قصة تدور حول الصورة التى يشاهدها كما يتخيلها ، ويقوم الاخصائى النفسى الاكلينيكى بتحليل القصص التى يذكرها الفـــرد لمعرفة جوانب التخيل فى القصص وعلاقتها بمختلف الدوافع . ويلاحظ أن الفرد « يسقط » مشاعره وأفكاره واتجاهاته على الصور والمواقف التى تتضمنها . وهنا تمدنا الاختبارات الاسقاطية بعينات من الأشياء التى تشغل وقت الناس للتفكير فيها ويحلمون بها دون قيود . وسنستعرض الآن البحوث الخاصة بالدافعية والسلوك .

١ ــ الحاجة الى الانجاز :

يتساءل « ماكليلاند »[٣٧] عما يصلح له هؤلاء الأفـــراد الذين يمتلكون دافعا قويا للانجاز . فقد دلت الشواهد على أنهم دائبون ، مثابرون ، مستمتعون بأعمالهم ويبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أكبر قدر من النجاح في أعمالهم ، ويفضلون الأعمـــال التى تثير التحدى وتتطلب المغامرة والجرأة ، وهم يستطيعون أن يحتلوا المراكز التنفيذية العليا ، خاصة بالنسبة للأعمال المتطورة ، وهم يستمتعون ببذل الطاقة والنشاط وينجحون فى أعمال المبيعات والأعمال الاستشارية وأعمال الاستثمار . وأشارت البحوث فى هـــذا المضمار الى أن الشخص الذى يمتلك دافعا قويا للانجاز يتميز بالخصائص السلوكية الآتية :

---

(٣٧) D. McClelland ; « Business Drive and National Achievement » . **Harvard Business Review,** 40, July. August 1962, 99 - 112 .

(أ) يفضل مواقف العمل التى تتطلب تحمل المسئولية بالنسبة لحل المشاكل . واذا لم يشعر هـذا الفرد بأنه يتحمل مسئولية حل المشاكل بمفرده ، فانه لن يشعر حينئذ بدافع الانجاز . ولا يشعر هـذا الشخص بالسعادة أو الرضا اذا اعتمد الحل على الصدفة وحـدها أو على عوامل تخرج عن دائرة اختصاصه أو سيطرته ، اذ لابد أن يعتمد الحل على جهده ومقدرته . وعلى ذلك فمن واجب المنظمة أن تتيح لأمثال هـذا الشخص فرص التحدى للمواقف والبحث عن الحلول السديدة البناءة فى ذات نفسه .

(ب) يميل هـذا الشخص الى الاقدام على المغامرة المحسوبة وتحديد أهداف للانجاز تتصف بالواقعية والتعقل ، حتى يحقق درجة عالية من الانجاز . واذا ما كانت الأهداف بالغة السهولة ، فان الشعور بالانجاز يكون ضعيفا وبالمثل اذا ما كانت الأهداف بالغة الصعوبة بحيث يتعذر تحقيقها أو النجاح فى الوصول اليها فحينئذ لا يتوفر أيضا الشعور بالانجاز . وعليهم دائما أن يهيئوا ظروف العمل بما يساعدهم على مواجهة المشاكل أو الأهداف ذات الدرجة المعقولة من الصعوبة باستمرار .

(جـ) ينبغى أن يجد هؤلاء الأشخاص الذين يمتلكون دافعا قويا للانجاز نظاما محددا ومستمرا لاسترجاع الأثر (Feedback) عما يحققونه من تقدم فى عملهم . واذا لم يحصلوا على الاعتراف والتقدير لما يبذلونه من جهد فى عملهم ، فلن تكون لديهم — فى هذه الحالة — فكرة واضحة عن مدى تقدمهم ونجاحهم فيما يقومون به من عمل . ولحسن الحظ فان لدى المؤسسات نظم لاسترجاع الأثر فى شكل رقم المبيعات وخفض التكلفة ومعدلات الانتاج . ويشعر الأفراد ذوو الدافع القوى للانجاز شعورا قويا بما يحققونه اذا ما تلقوا من رؤسائهم استرجاعا للأثر فى شكل خطابات شكر وتقدير أو مكافآت تشجيعية أو ترقيات استثنائية أو كلمة عابرة أو أية حوافز معنوية .

* * *

٢ ــ الحاجة الى القوة :

من شأن هؤلاء الذين لديهم حاجة الى القوة أن يحاولوا عادة التأثير على الآخرين مباشرة ــ من خلال تقــديم مقترحات مستمرة ومباشرة ، والاعلان عن آرائهم وتقييمهم للمواقف والأشخاص ، فهم ينشدون دائما مراكز القيادة فى النشاط الجماعى ، سواء وصلوا الى هذه المراكز القيادية أو بمحاولاتهم الدائبة كى يسيطروا على الآخرين . وهم يتميزون عادة بالقدرة على التعبير والطلاقة اللغوية وكثرة الكلام ، واطالة النقاش والمجادلة . وينظر الناس عادة الى أمثال هؤلاء باعتبارهم أقوياء ومرموقين ، ولكن لا ينقصهم العناء والتسلط .

ولقد قام « اندروز »(٣٨) بدراسة شملتها شركتين بالمكسيك . وكانت احدى الشركتين تتصف بالفاعلية والدينامية وسرعة النمو والتطور ويتميز العاملون بها بالحماس لعملهم ، بينما كانت الشركة الأخرى ــ على الرغم من رصيد استثماراتها المرتفع والسوق المفتوح لمنتجاتها ــ لم تحرز أى تقدم وتعانى مشاكل كثيرة ناشئة عن سوء توافق العاملين وانفكاك العمالة (دوران العمل) خاصة فى وظائف الادارة . وقد أسفر تقييم دافعية العاملين فى كل من الشركتين عن أن هؤلاء الذين يشغلون مناصب الادارة العليا فى الشركة الأولى ذات الفاعلية والتطور والنمو كانوا أعلا فى الحاجة الى الانجاز أكثر من مرؤوسيهم فى نفس الشركة وكذا أعلا من هؤلاء المديرين فى الشركة الأخرى المتوقفة عن النمو أو التطور . وكانت الحاجة الى القوة موجودة بدرجة عالية لدى رؤساء كل من الشركتين . وقد ارتبطت الحاجة الى القوة لدى رئيس الشركة المتطورة بحاجة معقولة للانجاز والتزام قوى بقيم الانجاز مما ساعد على تنمية عمل ناجح مزدهر . وفى حالة الشركة الأخرى ، اتضح أن الحاجة الكبيرة للقوة لدى الرئيس مرتبطة بقيم مستبدة تسلطية قد أدت الى سيطرة الرئيس على كل فرد آخر فى المنظمة ، مع الانفراد

(٣٨) J. Andrews ; « The Achievement Motive in Two Types of Organizations » . **J. of Personality and Social Psychology,** 6, 1967, 163 - 168.

بالسلطة واتخاذ القرارات دون أن تتاح أية فرصة للآخرين لتحمل المسـئولية .

* * *

٣ ــ الحاجة الى الانتماء للآخرين :

عندما يقضى الشخص وقته فى التفكير بشأن اقامة علاقات حارة ودية مع الآخرين ففى هـذه الحالة تصبح لديه « حاجة الى الانتماء للآخرين » . وحيث ان أمثال هؤلاء الناس يرغبون فى الحصول على حب الآخرين لهم ، فانهم بالتـالى يهتمون بمراعاة مشاعر الآخرين وأحاسيسهم . وفى أثناء لقاءات الجماعة نراهم يبذلون جهدهم لتنمية علاقات ودية طيبة مع رفاقهم من خلال مساندتهم والاتفاق معهم . ويحاول الأشخاص الذين لديهم حاجة قوية للانتماء أن يبحثوا عن أعمال تتيح الفرص للمعاملات الودية .

وبينما نجد أن الحاجة القوية للانتماء قد تكون غير هامة للأداء الادارى .. الفعال ، وقد تكون ضارة فى بعض المواقف ، فان البحوث فى هـذا المجال تشير الى أن بعض الاهتمام والعناية بمشاعر الآخرين واقامة العلاقات الودية ضرورية للوظائف الادارية العليا . وقد أوضح « مومنت » و « زاليزنيك »[٣٩] وصفا لمثل هـذا السلوك يتلخص فى الآتى :

يحتاج الناس بعضهم الى البعض الآخر لانجاز العمل والاستمتاع بالحياة . ويقاس مدى الاشباع والاستمتاع بالحياة من خلال ما يتحقق من انجازات ، ويعتبر الاتصال بالناس هو الحد الأقصى لعملية الانجاز . ويمكن تنمية أشياء جديدة من خلال العمل مع الآخرين والتخاطب معهم . والانجاز النهائى عبارة عن تنمية مقترحات أفضل وأحدث لحل المشكلات الاجتماعية والتكنولوجية . وعلى الرغم من وجود معايير لمـا يقدمه

---

(٣٩) D. Moment. and A. Zaleznik; **Role Development and Interpersonal Competence** (Boston : Harvard Business School, 1963), pp. 120 — 121 .

الفرد من انجاز ، فانه يمكن اختبار الحلول الفعالة للمشاكل أثناء عملية الاتصال • ويشير سلوك الفرد — فى هـذه الحالة — الى أنه يعتبر الآخـرين بشرا كما أنهم مصـادر للأفكار وأنهم مرتبطون بعمليـة حل المشكلات •

* * *

٤ — الدافعية للعمل وأثرها على الكفاية الانتاجية :

فى بحث « الدافعية للعمل وأثرها على الكفاية الانتاجية »(٤٠) استهدف الباحثان دراسة الطرق والوسائل التى تستخدمها المؤسسات الانتاجية فى اثارة دوافع العـاملين ، ومدى استنادها الى مبادىء وأسس علمية ، وتأثيرها على الكفاية الانتاجية لهـذه المؤسسات • وافترض الباحثان ما يأتى :

١ — أن الوسائل التى تستخدمها المؤسسات المختلفة تعتبر قاصرة وغير فعالة فى اثارة دافعية العاملين •

٢ — أن المؤسسات المختلفة فى غالبيتها لا تسـتخدم الوسائل العلمية السليمة لاثارة دافعية العاملين •

٣ — تتأثر الكفاية الانتاجية للمؤسسات نتيجة اخفاقها فى اثارة دافعية العاملين •

وقد أعد الباحثان استمارة استقصاء للحصول على البيانات اللازمة لاثبات فروض البحث ، وقاما بتجربتها فى دراسة استطلاعية تمهيدية ، وتم تعديل الاستقصاء فى ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية • وقد وزعت استمارة الاستقصاء عشوائيا على حوالى ٢٠٠ مديرا ومشرفا يمثلون الادارة العليـا والوسطى والاشرافية ، واسترجع منها ١٥٠ استمارة صالحة • ومن واقع تحليل النتائج احصائيا أمكن الخروج بالنتائج الآتية :

---

(٤٠) سيد عبد الحميد مرسى ، وظاهر الدباغ ، **الدافعية للعمل وأثرها على الكفاية الانتاجية** • (جدة : مركز البحوث والتنمية ، كلية الاقتصـاد والادارة) • « تحت الطبع » •

أولا — بالنسبة للفرض الأول من البحث :

— عدم اهتمام المديرين بشرح أهداف المنظمة للعاملين .
— عدم اهتمام غالبية المديرين باعداد برامج تهيئة للعاملين .
— عدم اهتمام غالبية المديرين بدراسة شكاوى العاملين .
— يعمل غالبية المديرين على اخفاء اهتمامهم بالعاملين حتى لا يفقدوا احترامهم .
— لا يتبع أغلب المديرين العدالة فى تعاملهم مع العاملين .
— يستخدم معظم المديرين وسائل شكلية روتينية فى الاعتراف والتقدير بالنسبة للعاملين .

وهذه النتائج تؤيد الفرض الأول للبحث الخاص بأن الوسائل التى تستخدمها المؤسسات قاصرة وغير فعالة لاثارة دافعية العاملين .

ثانيا — بالنسبة للفرض الثانى للبحث : اتضح ما يأتى :

— عدم اهتمام المديرين بدافع الانجاز على الرغم من أهميته .
— عدم اهتمام المديرين بعقد اجتماعات مع العاملين لشرح وتفسير التعليمات .
— عدم تشجيع العاملين على ابداء الآراء والمقترحات المتعلقة بصالح العمل .
— عدم استخدام نظام الأجر بالانتاج فى أغلب المؤسسات .
— اهمال الحوافز المعنوية والجماعية .
— اهمال اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين .
— اهتمام المديرين بالتركيز على الانتاج واهمال الجوانب الانسانية .

وهذه النتائج تؤيد الفرض الثانى للبحث والخاص « بأن المؤسسات المختلفة فى غالبيتها لا تستخدم الوسائل العلمية السليمة لاثارة دافعية العاملين » .

ثالثا — بالنسبة للفرض الثالث للبحث : اتضح ما يأتى :

— ان المؤسسات لا تستخدم وسائل فعالة لقياس أداء العاملين ، فى الغالب ، وتلجأ الى الوسائل الذاتية التى تعتمـد على الرأى الشـخصى •

— انتاج العاملين فى المتوسط دون المستوى المطلوب •

— نرجع أسـباب ضعف انتاج العاملين الى جوانب انسـانية (نفسية / اجتماعية) مما يؤثر على الدافعية للعمل •

— الوسائل التى اقترحها المديرون لرفع الكفاية الانتاجية تشير صراحة الى أن الكفاية الانتاجية للعاملين تتأثر بعناصر الدافعية •

وتؤيد هذه النتائج الفرض الثالث للبحث الخاص بالآتى :

« تتأثر الكفاية الانتاجية للمؤسسات نتيجـة اخفاقها فى اثارة دافعية العاملين » •

وهكذا يبدو من المعقول القول بأن الباحثين قد تمكنا من اثبات جميع فروض البحث •

* * *

● **الخلاصـة :**

تتلخص البحوث التى تم عرضها فى الآتى :

١ — بحوث جامعـة هارفارد التى تتمثل فى بحوث « ميبو » ما بين عامى ١٩٢٧ — ١٩٣٢ فى تجربة « هوثورن » بشركة ويسترن اليكتريك وتختص بظروف العمل •

٢ — دراسات جامعة ميشيجان التى قام بها « ليكرت وكاتز » وبحوث « فروم » وغيرهم ، الخاصة بالاشراف وتأثيره على دافعية العاملين •

٣ — دراسات الاشباع المهنى التى قام بها « كاتز وماكوبى » وغيرهم والتى حددت مصادر الرضا عن العمل ، ومصادر عدم الرضا عن العمل •

٤ — البحوث المتعلقة بنظرية « مازلو » لتصنيف الحاجات ، وهى تلك التى قام بها « بورتر » و « سميث » و « دياب » ، وتختص بمدى اشباع العمل للحاجات الأساسية للانسان •

٥ — وأخيرا بحوث « الدافعية والسلوك » التى قام بها «اتكنسون» وغيره التى أبرزت « الحاجة الى الانجاز » و « الحاجة الى القوة » و « الحاجة الى الانتماء للآخرين » و « رفع الكفاية الانتاجية » •

* * *

الدافعية والسلوك فى القرآن والسنة

الدوافع هى القوى المحركة التى تبعث النشاط فى الكائن الحى وتحرك السلوك وتوجهه نحو هدف معين • والدوافع تؤدى وظائف ضرورية وهامة للكائن الحى ، فهى التى تحفزه للقيام باشباع حاجاته الأساسية الضرورية لحياته وبقائه ، كما تدفعه الى القيام بكثير من الأفعال الهامة والمفيدة له فى توافقه مع بيئته •

ويصنف علماء النفس المحدثون الدوافع الى قسمين رئيسيين هما :

أولا — الدوافع الفسيولوجية/البيولوجية (الأولية) : وهى التى ترتبط بحاجات الجسم الفسيولوجية وما يحدث فى أنسجة البدن من نقص أو اختلال الاتزان • وهى تقوم بتوجيه سلوك الفرد الى الأهداف التى تشبع الحاجات الفسيولوجية لبدنه ، أو تسد النقص الذى يطرأ على أنسجة الجسم وتعيدها الى حالة الاتزان •

ثانيا — الدوافع النفسية/الاجتماعية (الثانوية) : وهى دوافــع مكتسبة من خلال التعلم أثناء التنشئة الاجتماعية للفرد[٤١] •

ومن أمثلة الحاجات الفسيولوجية : الجوع والظمأ والنوم والراحة والجنس ، وهى ضرورية لبقاء الانسان وحفظ النوع • وعلى ذلك فهى

---

(٤١) محمـــد عثمان نجاتى ، **القـــرآن وعلم النفس** . (القاهرة : دار الشروق ، ١٩٨٢) ، ص ٢٣ •

شائعة بين جميع البشر ، ولكنها تظهر بدرجات متفاوتة . فالطفل مثلا يحتاج الى كمية من النوم أكثر من حاجة الشخص الراشد • وتتعدل هـذه الحاجات الفسيولوجية عن طريق الممارسة والخبرة ، فاذا كان من المعتاد أن يتناول الشخص ثلاث وجبات من الطعام في اليوم فان الجسم يعمل على هذا الأساس ، فيشعر الشخص بالجوع فى الموعد المحدد للوجبة الغذائية ، بينما يختلف الموقف أو يتعدل أثناء الصيام فيصبح وجبتين فقط ويعتاد الجسم هذا التعديل •

أما الحاجات الثانوية فانها أكثر غموضا من الأولية (الفسيولوجية) ، لأنها تمثل حاجات نفسية اجتماعية ، بدلا من الحاجات الوظيفية للجسم • وتنمو هذه الحاجات الثانوية وتتطور وفقا للنضج العقلى للشخص • ومن أمثلة هـذه الحاجات الثانوية الانتماء ، والاعتراف والتقدير ، وتحقيق الذات • وتختلف الحاجات الثانوية وتتنوع من شخص الى آخر بدرجة تفوق تلك التى نراها فى الحاجات الأولية •• فقد يشعر فرد بالحاجة الى تحقيق الذات ، ولذا فهو يؤكد أهميته بصفة مستمرة ويسلك سلوكا عدوانيا مع الآخرين ، بينما نرى شخصا آخر يحقق ذاته من خـلال التعاون مع الآخرين والتفاهم والتسـامح معهم • وتتميز الحاجات الثانوية بالخصائص الآتية :

١ — أنها شديدة التأثر بالخبرة التى يمر بها الفرد •
٢ — أنها تتنوع فى النمط والكثافة من شخص الى آخر •
٣ — أنها تتغير فى داخل الفرد ذاته •
٤ — أنها تعمل فى اطار الجماعة ولا تعمل منفردة •
٥ — أنها مشاعر غامضة غير ملموسة •
٦ — أنها تؤثر على السلوك بصفة عامة •

وتعتبر نظرية « مازلو »[٤٢] — التى سبق مناقشتها فى الاطار النظرى للدافعية — واحدة من أشهر النظريات فى الدوافع الانسانية ، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات الآتية :

---

(٤٢) A. Maslow; **Motivation and Personality** , Op. Cit.

١ — أن حاجات الانسان يمكن تصنيفها فى ترتيب هرمى حسب أهميتها ابتداء من الحاجات الدنيا (الفسيولوجية) الى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية / النفسية التى تنتهى بالحاجة الى تحقيق الذات فى قمة الترتيب الهرمى • ويعكس هذا الترتيب الهرمى شدة الحاجة الى الاشباع ، ويشير الى أن الحاجة الأكثر الحاحا ستطغى على اهتمام الفرد • وتقلل بذلك من اهتمامه بالحاجات الأخرى •

٢ — أن الانسان هلوع بطبيعته ، **« ان الانسان خلق هلوعا »**(*) ، وعلى ذلك فان حاجاته لا تشبع حتى نهايتها على الوجه الأكمل ، فبمجرد أن تشبع احدى الحاجات الأساسية تقل شدة الحاحها وتظهر حاجة جديدة لتحل محلها • وهذه العملية مستمرة ، وبالتالى يظل الانسان يسعى دائما لاشباع حاجاته دون توقف •

٣ — بمجرد اشباع الفرد لاحدى حاجاته بشكل مناسب فان هذه الحاجة لن تؤثر على سلوكه ، ومن ثم لن تحفزه أو تدفعه ، وعلى ذلك فانه يركز على اشباع حاجة أخرى فى مستوى أعلى بالترتيب الهرمى •

٤ — تعتمد الحاجات بعضها على البعض الآخر وتتداخل فيما بينها • وان اشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفى تماما حين تظهر حاجة أخرى ، وعلى ذلك فانه على الرغم من عدم اشباع بعض الحاجات فان هذا لا يعنى أنها اختفت أو سقطت نهائيا •

سبق أن ذكرنا تصنيفا للحاجات الأساسية للانسان الى : حاجات فسيولوجية ، وحاجات نفسية / اجتماعية ، وسنناقش المفاهيم الأساسية لهذه الدوافع فى اطار العقيدة الاسلامية ••

أولا — الدوافع الفسيولوجية :

لقد اقتضت حكمة الله تعالى الذى منح نعمة الوجود للمخلوقات ، أن يودع فى مخلوقاته خصائصها التى تؤهلها لأداء الوظائف التى اختصها الله تعالى بها • ومن بين الخصائص الهامة التى أودعها الله تعالى فى طبيعة تكوين الحيوان والانسان « الدوافع الفسيولوجية » •

(*) المعارج : ١٩ •

وتؤدى الوظائف الفسيولوجية جانبا هاما من حياة الانسان • فهى تقوم بتلبية حاجات البدن وتسد أو تعوض كل ما يطرأ عليه من نقص ، وتقاوم ما يعتريه من خلل أو اضطراب أو فقدان الاتزان • فهى تعمل دائمـا على أن يحتفظ الجسـم بقدر معين من الاتزان الحيوى (Homeostasis) اللازم لحفظ ذاته وبقائه واستمراره فى أداء وظائفه •

وقد أوضحت الدراسـات الفسيولوجية وجود ميل طبيعى فى جسم الانسان الى الاحتفاظ بدرجة ثابتة من الاتزان • بحيث اذا اختل هذا الاتزان انبعث دافع للقيام بنشاط توافقى مستهدفا اعادة الجسم الى حالته السابقة من الاتزان • وقد يتم هذا النشاط التوافقى على أساس فسيولوجى بحت لا ارادة للانسان فيه ، كما يحدث مثلا حينما يتصبب الجسم عرقا فى درجة الحرارة العالية بما يؤدى الى خفض حرارة البدن نتيجة لتبخر العرق ، أو كما يحدث حينما تدمع العين اذا دخل جسم غريب تحت الجفن فتؤدى الدموع الى التخلص من هذا الجسم الغريب • وقد يتم هذا النشاط التوافقى بقيام الفرد بنشاط ارادى معين ، كأن يقوم مثلا بتناول الغذاء فى حالة الجوع أو شرب المـاء فى حالة الظمأ[٤٣] •

وفكرة الاتزان هذه التى كشف عنها العلماء حديثا ، قد وردت فى القرآن الكريم منذ أربعة عشر قرنا ، وذلك فى قوله تعالى :

● **« والأرض مددناها وألقينا فيها رواسى وأنبتنا فيها من كل شىء موزون »** • (الحجر : ١٩)

● **« •• وخلق كل شىء فقدره تقديرا »** • (الفرقان : ٢)

● **« •• وكل شىء عنده بمقدار »** • (الرعد : ٨)

● **« انا كل شىء خلقناه بقدر »** • (القمر : ٤٩)

فكل كائن حى مخلوق بطريقة معينة وبدقة مقدرة ، بحيث يكون على درجة معينة من الاتزان • فاذا اختل هذا الاتزان تنبعث الدوافع

---

(٤٣) محمد عثمان نجاتى • **مرجع سـابق** • ص ٢٣ — ٢٥ •

الفسيولوجيه التى تدفع الانســان الى القيام بالنشاط اللازم لاعادة البدن الى حالته السابقة من الاتزان .

وقد أشار القرآن الكريم الى هذه الدوافع الفسيولوجية الهامة ، والتى نلخصها فى الآتى :

١ — دوافع حفظ الذات :

ذكر الله تعــالى فى بعض آيات القرآن الكــريم أهم الدوافع الفسيولوجية التى تقوم بحفظ الفرد وبقائه مثل : الجوع ، والظمأ ، والتنفس ، والتعب ، والألم .. فلقد خاطب الله تعالى آدم وهو فى الجنة مذكرا اياه بما هو فيه من نعيم ، ومحذرا له من الوقوع فى شرك الشيطان الذى يريد أن يخرجه من الجنة ليهبط الى حياة الأرض التى سيشقى فيها بالسعى والعمل المتواصل لاشباع دوافعه الفسيولوجية . قال تعــالى :

« فقلنا يا آدم ان هــذا عدو لك ولزوجك فلا يخرجنكما من الجنة فتشــقى . ان لك ألا تجوع فيهــا ولا تعرى . وأنك لا تظمأ فيهــا ولا تضحى . فوسوس اليه الشيطان قال يا آدم هل أدلك على شجرة الخلد وملك لا يبلى . فأكلا منها فبدت لهما سوءاتهما وطفقا يخصفان عليهما من ورق الجنة ، وعصى آدم ربه فغوى » .

(طه : ١١٧ — ١٢١)

ففى هذه الآيات اشارة الى ثلاثة دوافع هامة لحفظ الذات وهى دوافع الجوع والعطش وتجنب الحرارة المفرطة . كما تشير هــذه الآيات الى دافع حب البقاء ودافع التملك . وتعمل دوافع حفظ الذات فى خدمة دافع حب البقاء ، فهى باشباعها حاجات الجسم الفسيولوجية انما تعمل على بقاء الفرد واستمرار حياته . وقد كان دافع حب البقاء ودافع حب التملك مدخل الشــيطان الى نفس آدم ، فوسوس له **« هل أدلك على شجرة الخلد وملك لا يبلى »** ؟ ، فنسى آدم ما حذره الله تعالى منه وعصى أمر ربه فأكل من الشجرة ، ثم ندم على ما فعل واســتغفر ربه .

وتشير بعض آيات القرآن الكريم الى أهمية كل من دافع الجوع وانفعال الخوف فى حياة الانسان • فالانسان يعمل من أجل الحصول على القوت ثم يعمل على تأمين حياته من أحداث المستقبل وعاديات الزمان • ولذلك فقد ذكرت بعض آيات القرآن الكريم كلا من الجوع والخوف كعاملين لهما أثرهما الكبير فى حياة الانسان • قال تعالى :

● « **ولنبلونكم بشىء من الخوف والجوع ونقص من الأمــوال والأنفس والثمرات ، وبشر الصابرين** » • (البقرة : ١٥٥)

● « **وضرب الله مثلا قرية كانت آمنة مطمئنة يأتيها رزقها رغدا من كل مكان فكفرت بأنعم الله فأذاقها الله لباس الجوع والخوف بما كانوا يصنعون** » • (النحل : ١١٢)

● « **فليعبدوا رب هــذا البيت • الذى أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف** » • (قريش : ٣ — ٤)

وفى الحياة الدنيا حيث يشقى الانسان ويكدح فى سبيل الحصول على الرزق وللقيام بواجباته والوفاء بالتزاماته المختلفة • فهو يشعر بالتعب والاعياء ويحتاج الى الراحة والنوم كى يستعيد حيويته ونشاطه ، ويصبح قادرا على الاستمرار فى القيام بواجباته • وفى هــذا المعنى قال الله تعــالى :

● « **ومن آياته منامكم بالليل والنهار وابتغاؤكم من فضــله ، ان فى ذلك لآيات لقوم يسمعون** » • (الروم : ٢٣)

● « **هو الذى جعل لكم الليل لتسكنوا فيه والنهار مبصرا ، ان فى ذلك لآيات لقوم يسمعون** » • (يونس : ٦٧)

● « **وجعلنا نومكم سباتا • وجعلنا الليل لباسا • وجعلنا النهــار معاشــا** » • (النبأ : ٩ — ١١)

فاذا كان النهار مستمرا لا نهاية له ، ولا يكون هناك ليل يسكن فيه الانســان ليرتاح من العناء والتعب ، فهل يستطيع الانسان أن يعيش حياة هادئة خالية من العناء والشقاء ؟ ان فى ذلك دليلا على فضل الله تعالى ونعمته على الانسان ، بأن جعل النهار والليل متعاقبين

على الدوام ، وبأن أودع فى الإنسان دافع التعب الذى يحفزه ان يخلد الى الراحة والنوم بعد أن يكد ويكدح فى سبيل العيش حتى يسترد نشاطه وحيويته .

٢ — دوافع بقاء النوع :

بقدر ما اقتضت حكمة الخالق سبحانه أن يوجد فى طبيعة تكوين الانسان دوافع فطرية تحفزه الى أنواع السلوك اللازمة لحفظ الذات ، فقد اقتضت حكمة الله تعالى كذلك أن يوجد فى طبيعة تكوين الانسان دافعين فسيولوجيين يدفعانه الى القيـــام بنوعين هامين من السلوك يتوقف عليهما بقـــاء النوع . وهذان الدافعان هما الدافع الجنسى ، ودافع الأمومة[٤٤] .

فالدافع الجنسى يقوم بوظيفة هامة هى التناسل لبقاء النوع .. فعن طريق هذا الدافع تتكون الأسرة ، ومن هذه الأسر تتكون المجتمعات والشعوب ، فتعمر الأرض ، وتزدهر الحضـــارة . والدافع الجنسي أساس تكوين الأسرة التى يعرفها علم الاجتماع بأنها تتكون من زوج وزوجة وظيفتهما انجاب الأولاد وتربيتهم . فالزوج يسكن الى زوجـــه فيشعر بالراحة والطمأنينة ، وتنشأ بينهما عواطف المحبة والمودة والرحمة، بما يؤدى الى استمرار الحياة الزوجية فى وفاق وتفاهم وتعاون ، مما يهيىء المناخ المناسب لانجاب الأطفال وتنشئتهم ورعايتهم وتكوين شخصياتهم تكوينا سليما . وقد أشار القرآن الكريم الى ذلك فى آيات عديدة نذكر منها :

● **« يا أيها الناس انا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا ، ان أكرمكم عند الله أتقاكم ، ان الله عليم خبير » .**
(الحجرات : ١٣)

● **« والله جعل لكم من أنفسكم أزواجا وجعل لكم من أزواجكم بنين وحفدة ورزقكم من الطيبات .. » .** (النحل : ٧٢)

---

(٤٤) **المرجع الســابق** ، ص ٣٤ .

● « يا أيها الناس اتقوا ربكم الذى خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالا كثيرا ونساء ، واتقوا الله الذى تساءلون به والأرحام ، ان الله كان عليكم رقيبا » . (النساء : ١)

● « ومن آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتسكنوا اليها وجعل بينكم مودة ورحمة ، ان فى ذلك لآيات لقوم يتفكرون » .

(الروم : ٢١)

وشاءت حكمة الخالق سبحانه وتعالى أن يوجد أيضا فى طبيعة تكوين الأم دافعا فطريا يهيؤها للقيـــام برسالتها الهامة فى الانجاب لحفظ النوع . وقد أشار القرآن الكريم الى ما تتحمله الأم من عناء الحمل والولادة ورعاية الطفل حتى ينمو ويصبح قادرا على العناية بنفسه . كما يصف عواطف الأم ، وحبها لأولادها ، ولهفتها عليهم . قال تعالى فى كتابه الكريم :

● « ووصينا الانسان بوالديه حملته أمه وهناً على وهن وفصاله كرهاً ، وحمله وفصاله ثلاثون شـــهرا » . (الأحقاف : ١٥)

● « ووصينا الانسان بوالديه احسانا ، حملته أمه كرهاً ووضعته فى عامين أن اشكر لى ولوالديك الى المصير » . (لقمان : ١٤)

● « وأصبح فؤاد أم موسى فارغا ، ان كادت لتبدى به لولا أن ربطنا على قلبها لتكون من المؤمنين » . (القصص : ١٠)

● « فرددناه الى أمه كى تقر عينها ولا تحزن .. » .

(القصص : ١٣)

* * *

ثانيا — الدوافع النفسية / الاجتماعية :

يذهب معظم علماء النفس المحدثين الى أن الدوافع النفسية هى فى غالبيتها مكتسبة وليست فطرية ، نتيجة لتفاعلها مع خبرات الفرد وعوامل البيئة والثقافة التى يعيش فيها وتؤثر على تنشئته الاجتماعية ، وهم لا ينكرون وجود عناصر فطرية فيها .

وقام « مازلو » باقتراح تصنيف جديد للدوافع يشمل « الدوافع الروحية » • فقال بوجود نوعين من الدوافع أو الحاجات : حاجات أساسية ، وحاجات روحيـة • فالحاجات الأساسية هى التى سبق مناقشتها ، وتشمل الحاجات الروحية : العدل ، والخير ، والجمال ، والاتحاد ، والنظام • ويرى « مازلو » أن حاجات الانسان الروحية هى حاجات فطرية يتوقف على اشباعها تكامل نمو شخصية الفرد ونضجه • ويرى « مازلو » أن للانسان طبيعة خيرة فى جوهرها ، وليست شريرة على الأطلاق • ان الشخصية تتفتح خلال النضج • ويكشف الامكان الخير للانسان عن نفسه بصورة أكثر وضوحا • وعندما يصبح الانسان عصابيا أو شريرا أو بائسا ، فالسبب فى ذلك يرجع الى البيئة التى جعلته كذلك بسبب الجهل والمرض الاجتماعى • ويمكن للبيئة أن تقوم بدور فعال كى تساعد الانسان فى محاولاته لتحقيق ذاته •

ولم يهتم علماء النفس المحدثون بدراسة الجانب الروحى من الانسان والحاجات الأساسية السامية التى تنبعث منه ، والتى هى أهم وأرقى الحاجات الانسانية باعتبارها أهم ما يميز الانسان عن غيره من الكائنات • ان التزام علماء النفس المحدثين بتطبيق المنهج العلمى على دراسة الانسان دفعهم الى حصر انتباههم فى دراسة جوانب السلوك الانسانى التى يمكن أن تخضع للملاحظة الموضوعية والبحث التجريبى ، مما أدى الى أن يتجنبوا البحث فى نواحى السلوك الانسانى المتعلقة بالجوانب الروحية فى الانسان • وبدلا من أن يحاولوا الكشف عن وسائل جديدة لبحث هذه النواحى الروحية ، فقد أغفلوا دراستها كلية[٤٥] •

ولقد انتقد « ايريك فروم » علم النفس الحديث لاهتمامه فى أغلب الأحيان بدراسة نواح سطحية من سلوك الانسان ، واغفاله دراسة مشكلات الانسان الهامة وقيمه العليا وجوانبه الروحية •

---

(٤٥) محمد عثمان نجاتى ، مرجع سباق ، ص ٣٨ — ٣٩ .

ويشـير « فروم » الى أن الاحصاءات تدل على أن أكثر البـلدان الأوروبية ديمقراطية وأمنا ورفاهية ، وكذا الولايات المتحدة الأمريكية التى هى أكثر بلدان العالم انتعاشا من الناحية الاقتصادية ، هى البلاد التى تزداد فيها نسـبة الاضطراب العقلى .. ويتساءل « فروم » قائلا : « ألا يمكن أن يكون فى أسلوب حياتنا أمر مختل من أساسه ، وأن تكون الأغراض التى نستهدف تحقيقها فاسدة فى صميمها » ؟ .. ان الاحصاءات تدلنا على أن الانسـان لا يعيش على الخبز وحـده ، وأن المدنية تقصر عن بث الطمأنينة فى النفوس ولا تفى ببعض حاجات الانسـان العميقة الخفية . وان كان الأمر كذلك فما عسى أن تكون هـذه الحاجات ؟ (٤٦) .

ان الحاجات الروحية هى الأساس ، وينبغى أن يهتم علم النفس الجديد بدراسة القيم الروحية وترسيخها وتعميقها فى نفوس البشر ووضع أسس للأخلاقيات الانسانية . ان المعايير الأخلاقية ترتكز الى الصفات الفطرية فى الانسان ، ومن شـأن أية مخالفة لهذه المعايير الخلقية أن ينشأ عنها اضطرابات عقلية وانفعالية(٤٧) .

وسنناقش باختصار — أهم الدوافع النفسية / الاجتماعية ..

١ — دافع التملك :

ان دافع التملك من الدوافع النفسية التى يتعلمها الانسان أثناء تنشئته الاجتماعية . فهو يتعلم منذ طفولته أن يتملك ويحافظ على أدواته وألعابه ولا يسمح لغيره أن يأخذها منه . وفى مراحل النمو المختلفة يتطور حب الفرد للتملك ، ويحاول تملك المـال والعقارات التى تشبع حاجته الى الأمن ، أى تأمين مسـتقبله ، ونراه يفضل العمل الثابت المستقر الذى يؤمن مسـتقبله .

---

(٤٦) ايريك فروم (ترجمـة محمود محمود) : **المجتمع السـليم** . (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٠) ، ص ١٠ — ١٢ .

(٤٧) E. Fromm; **Man for Himslef.** (N. Y. Rinehart, 1947) , p. 6 — 7 .

وللمال أهميته فى اشباع حاجات الانسان ، ويمكن ترتيب هذا الاشباع على النحو التالى :

— ضروريات الحياة ، كالطعام والمسكن .
— ضروريات الصحة والتعليم .
— كماليات الحياة (ومعظمها حاجات مكتسبة) .
— الحصول على المركز الاجتماعى والمكانة والنفوذ .

وقد أشار القرآن الكريم فى كثير من المواضع الى دافع التملك ..

● **« زين للناس حب الشهوات من النســاء والبنين والقناطير المقنطرة من الذهب والفضـــة والخيل المسومة والأنعام والحرث ، ذلك متاع الحيــاة الدنيا ، والله عنده حسن المــآب » .**
(آل عمران : ١٤)

● **« المــال والبنون زينة الحيــاة الدنيا .. » .**
(الكهف : ٤٦)

● **« وتحبون المــال حبا جما » .** (الفجر : ٢٠)

● **« ويل لكل همزة لمزة . الذى جمع مالا وعدده . يحسب أن ماله أخلده » .** (الهمزة : ١ — ٣)

● **« .. وأمددناكم بأموال وبنين وجعلناكم أكثر نفيرا » .**
(الاسراء : ٦)

● **« اعلموا أنما الحياة الدنيا لعب ولهو وزينة وتفاخر بينكم وتكاثر فى الأموال والأولاد » .** (الحديد : ٢٠)

٢ — دافع التنافس :

التنافس من الدوافع النفسية المكتسبة التى يتعلمها الانسان من البيئة والثقافة التى ينشأ فيها . وقد يتعلم الفرد خلال نشأته التنافس الاقتصادى ، أو التنافس العلمى والثقافى ، أو التنافس الاجتماعى ، أو غير ذلك من أنواع التنافس السائدة فى مختلف الثقافات . وقد حث القرآن الكريم على تنافس الناس فى تقوى الله ، والعمل الصالح .

والتمسك بالقيم والمبــادىء الانســانية ، واتباع المنهج الربانى فى علاقاتهم بالخالق سبحانه وتعالى أو فى علاقاتهم بالآخرين حتى يحظوا بمغفرة الله ورضوانه • قال تعالى :

● « **ان الأبرار لفى نعيم • على الأرائك ينظرون • تعرف فى وجوههم نضرة النعيم • يسقون من رحيق مختوم • ختامه مسك ، وفى ذلك فليتنافس المتنافسون** » • (المطففين : ٢٢ — ٢٦)

● « **ولكل وجهة هو موليها ، فاستبقوا الخيرات ..** » •

(البقرة : ١٤٨)

● « **.. فاستبقوا الخيرات ، الى الله مرجعكم جميعا فينبئكم بما كنتم فيه تختلفون** » • (المــائدة : ٤٨)

● « **سابقوا الى مغفرة من ربكم وجنة عرضها كعرض السماء والأرض أعدت للذين آمنوا بالله ورســله ، ذلك فضل الله يؤتيه من يشاء ، والله ذو الفضل العظيم** » • (الحديد : ٢١)

٣ — دافع الانجاز :

يتواجد « دافع الانجاز » لدى كل شخص بدرجة معينة ، ولكن هناك بعض الناس نجدهم أكثر تهيؤا باستمرار للانجاز عن غيرهم • ان معظم الناس على استعداد لبذل المزيد من الجهد فى أعمالهم اذا ما واجهوا تحديات لتحقيق الانجاز المنشود فى مواجهة مثيرات قوية تحفز لبذل الجهد • وكلما كان دافع الانجاز قويا فان الاحتمال يزداد بأن يفرض الشخص على نفســه الكثير من الالتزامات • واننا نجد الشخص المتمتع بدافع قوى للانجاز لا يتوقع أية اثابة ، اذ يكفيه الانجاز فى حد ذاته ، اذ يجد المتعة والسعادة فى كسب الموقف الذى يواجهه وتحدى المواقف الصعبة(٤٨) •

وقد حث القرآن الكريم على العمل والانجاز فى مواقف كثيرة ، منهــا :

---

(٤٨) D. McClelland ; **Op. Cit.**

● « وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ، وستردون الى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون » .
(التوبة : ١٠٥)

● « ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات انا لا نضيع أجر من أحسن عملا ».
(الكهف : ٣٠)

● « من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ، ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون » .
(النحل : ٩٧)

● « ولكل درجات مما عملوا ، وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون ».
(الأحقاف : ١٩)

● « .. ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم ، أفلا يشكرون » .
(يس : ٣٥)

● « فاذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله واذكروا الله كثيرا لعلكم تفلحون » . (الجمعة : ١٠)

● « وأن ليس للانسان الا ما سعى . وأن سعيه سوف يرى . ثم يجزاه الجزاء الأوفى » . (النجم : ٣٩ — ٤١)

* * *

● **الدافعية للعمل والانتاج :**

يقول القرآن الكريم :

● « وآية لهم الأرض الميتة أحييناها وأخرجنا منها حبا فمنه يأكلون . وجعلنا فيها جنات من نخيل وأعناب وفجرنا فيها من العيون . ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم ، أفلا يشكرون » .
(يس : ٣٣ — ٣٥)

تطلب هــذه الآيات الثلاث من الانسان أن يشكر الله بالايمان به ، على نعمته ، وهى نعمة مزدوجة .. أولا ، أن أعده للعمل المثمر الناجح فى حياته ، بحيث يعتمد على صلاحيته للانتاج « **وما عملته أيديهم** » .. أى بالاضافة الى ارادة الله فى معاونته . ثانيا ، ان ارادة الله هيأت له

من البيئة التى يعيش فيها ما يساعده على الحياة والعيش ان هو ضم الى هذه الارادة مباشرة العمل الذى أعد له منذ نشأته • والعمل اليدوى فى الزراعة : ((**وما عملته أيديهم**)) •• ركن أســاسى فى المحاصيل الزراعية ، وما يتبعها فى تنمية الثروة الحيوانية • وارادة الله قبل ذلك ، أو مع ذلك ، هى ركن آخر فى انجاز ما تأتى به الأرض من ثمرات للإنسان •

وبجعل العمل اليدوى أساسا فى انتاج الزراعة لا يدعى المؤمن بالله أن « التواكل » له مكان فى عقيدته • فالتواكل طريق سلبى فى الحياة ، وهو طريق انتظار الرزق مع ترك العمل واهماله • والاسلام يعرف فقط التوكل على الله ، ولكنه لا يعرف أبدا التواكل • والتوكل على الله هو استنفاد الانسان كل امكانياته فى التفكير فى الطريق السليم والترجيح بين عدة بدائل يختار أفضلها لتنفيذ ما صمم عليه من عمل •

وعلى ذلك ، فهناك ثلاثة عناصر تجعل حياة الانسان ايجابية متمرة : العنصر الأول ، مباشرة الطاقة على العمل التى أمده الله بها ، والعنصر الثانى : التوكل على الله وطلب مساعدته عند تنفيذ العمل ، والعنصر الثالث ، الايمان بالله لدفع الضرر والطغيان والاستكبار فيما ينتجه الانســان[٤٩] •

ان هدف النشاط البشرى فى سائر النظم الوضعية هو تحقيق أكبر قدر من الربح للوصول الى مجتمع الرفاهية كما تدعى الرأســمالية ، أو تحقيق الكفاية المــادية للجميع كما تزعم النظم الاشتركية • وقد أدى استهداف المــادة الى ما يعانيه العالم من صراعات مريرة بين النظم الاقتصادية المختلفة ، لا سيما وأنها جميعا تسعى الى التحكم والســيطرة •

---

(٤٩) محمد البهى ، **القرآن الكريم •• يقول** ، (القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٧٩) ، ص ٧٩ — ٨٠ •

ولكن التصور الاسلامى للدنيا كمزرعة للآخرة يجعل المصلحة المادية ليست هدفا بل وسيلة لتحقيق السعادة الانسانية .. فيقول تعالى :
« وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ، ولا تنس نصيبك من الدنيا .. » .

(القصص : ٧٧)

ولذلك ينفرد التشريع الاسلامى بسياسة خاصة لا ترتكز أساسا على الفرد كالنظم الفردية (الرأسمالية) ، ولا على المجتمع فحسب شأن المذاهب الجماعية (الاشتراكية) ، وانما قوامها المواءمة والتوفيق والموازنة بين مصلحة الفرد ومصلحة المجتمع ، وهو ما عبر عنه القرآن الكريم بقوله : **« وكذلك جعلناكم أمة وسطا .. »** .

(البقرة ١٤٣)

فبينما النظام الرأسمالى يطلق الحرية الكاملة للفرد فى ممارسة النشاط الاقتصادى ، الا أن هذه الحرية أدت الى مساوىء أهمها : اتجاه النشاط الانسانى الى تحقيق أكبر قدر من الربح بغض النظر عن الحاجات العامة الأساسية ، وانتشار البطالة ، والأزمات الاقتصادية . ولما كان الأفراد ليسوا على درجة واحدة من الكفاءة والمقدرة ، فقد ساعد ذلك على سيطرة الأقوياء واستئثار الأقلية بخيرات المجتمع ، وبالتالى الى سوء توزيع الثروة والصراع الطبقى .

أما النظام الاشتراكى فيجعل المجتمع هدفه ، فيقدم مصلحة المجموع على مصلحة الفرد ، ويصبح الفرد ترسا فى عجلة الجماعة ، وتتدخل الدولة فى الأنشطة الاقتصادية وتتملك معظم وسائل الانتاج بهدف اشباع الحاجات العامة وتلافى البطالة والأزمات الاقتصادية . ولكن هذه السياسة أدت الى مساوىء أهمها : ضعف الحوافز الشخصية والمبادرات الفردية ، بالاضافة الى التعقيدات الادارية والضغوط ، وتحكم البيروقراطية ، وضياع الحرية الشخصية التى هى جوهر الحياة الانسانية .

أما « وسطية » الاسلام فقوامها حفظ التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة : **« لا تظلمون ولا تظلمون »** (البقرة : ٢٧٩) .

كما جاء فى القرآن الكريم ، وهو ما أوضحه الرسول الكريم ﷺ فى القاعدة الشرعية القويمة « لا ضرر ولا ضرار » التى تصلح أساسا لكل سعى الانسان فى الحياة •

ويحرص الاسلام على هذه « الوسطية » التى تجعل الحياة تمضى فى تناسق وسلام مع النفس ومع الناس ، وتجمع بين الفكر والاعتقاد وبين الخلق والعمل ، ولا تفرق بين الأخلاق الشخصية والمعاملات الاجتماعية ، وترفض ازدواج الشخصية أو تناقضها ، وترفض الاسراف والتقتير • فمن آيات الله البينات :

● **« وكذلك جعلناكم أمة وسطا لتكونوا شهداء على الناس ويكون الرسول عليكم شهيدا »** • (البقرة : ١٤٣)

● **« ولا تجعل يدك مغلولة الى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملوما محسورا »** • (الاسراء : ٢٩)

● **« والذين اذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواما »** • (الفرقان : ٦٧)

● **« ولا تجهر بصلاتك ولا تخافت بها وابتغ بين ذلك سبيلا »** • (الاسراء : ١١٠)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « خير الأمور أوساطها » • (رواه البيهقى)

— « أحبب حبيبك هونا ما عسى أن يكون بغيضك يوما ما ، وابغض بغيضك هونا ما عسى أن يكون حبيبك يوما ما » • (رواه الترمذى والبيهقى)

— « الهوا والعبوا فانى أكره أن يكون فى دينكم غلظة » • (رواه البيهقى)

— « ان الله يحب أن تقبل رخصه كما يحب العبد مغفرة ربه » • (رواه الطبرانى)

ولقد قرر الاسلام أن كل الأعمال واللذات الطيبة يجوز أن تتحول الى عبادة ، اذا قدمت أمامها النية الخالصة فى حفظ هبة الحياة والانتفاع

بها واحترام ارادة واهبها • واذا كان الايمان هو روح العمل وسره ، فان العمل هو جسم الايمان وشكله ، والفصل بينهما لا ينتج الا صورا من الحياة ناقصة أو مشوهة أو عقيمة •• فالذى يؤمن ولا يعمل يعيش فى فراغ وعجز ، ولا حصيلة واضحة لحياته ولا دلالة على ايمانه ، والذى يعمل بدون ايمان يعيش كالآلة بدون روح يلهمه ويؤنسه ويدفعه ولا يحس ما وراء العمل من قيم خلقية • فالاسلام يقرر أن العمل بدون ايمان جهد ضائع على صاحبه ، وهباء منثور كرماد اشتدت به الريح فى يوم عاصف • يقول القرآن الكريم :

● **« مثل الذين كفروا بربهم ، أعمالهم كرماد اشتدت به الريح فى يوم عاصف ، لا يقدرون مما كسبوا على شىء ، ذلك هو الضلال البعيـــد »** • (ابراهيم : ١٨)

● **« وقدمنا الى ما عملوا من عمل فجعلناه هباء منثورا »** • (الفرقان : ٢٣)

والعمل فى المنهج الاسلامى بمعناه العام هو أهم نشاط للمسلم فى الحياة الدنيا •• لذلك ورد ذكره فى القرآن الكريم مئات المرات وقرنه بالايمان • فكلما ذكر الايمان اقترن بالعمل الصالح •• فكيف يكون عمل المسلم عند الله ؟ •• يكون عمله حسنا عند الله اذا ابتغى به رضاء الله ، ولن ينال أحد رضاء الله الا اذا التزم هدايته ، وهداية الله على لسان رسله الى البشر تتلخص فى توجيه الانسان الى تحقيق فلاح الدارين — الدنيا والآخرة — اذن فالعمل فى الاسلام فى كل أوضاعه له هدف مشترك هو تحقيق فلاح المسلم فى الدنيا والآخرة[٥٠] •

والنشاط الاقتصادى فى الاسلام مفروض فيه أن يلتزم الهداية الالهية المتمثلة فى تعاليم الاسلام ، وفى مقدمتها القيم الخلقية التى فرضها القرآن وفصلتها السنة • يقول تعالى فى محكم كتابه :

● **« قد أفلح المؤمنون • الذين هم فى صلاتهم خاشعون • والذين**

---

(٥٠) عبد السميع المصرى ، **مقومات العمل فى الاسلام** . (القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٢) ، ص ٣٩ — ٤٠ •

هم عن اللغو معرضون • والذين هم للزكاة فاعلون • والذين هم لفروجهم حافظون • الا على أزواجهم أو ما ملكت أيمانهم فانهم غير ملومين • فمن ابتغى وراء ذلك فأولئك هم العادون • والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون • والذين هم على صلواتهم يحافظون • أولئك هم الوارثون • الذين يرثون الفردوس هم فيها خالدون » • (المؤمنون : ١ — ١١)

● **« يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وابتغوا اليه الوسيلة وجاهدوا فى سبيله لعلكم تفلحون »** • (المائدة : ٣٥)

ان الصلاة فى شريعة الاسلام لا تحول دون الانتشار فى الأرض ، والابتغاء من فضل الله • يقول تعالى :

« فاذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله واذكروا الله كثيرا لعلكم تفلحون » • (الجمعة : ١٠)

والاسلام قد جعل العمل حقا للفرد وواجبا عليه ، وحث رسول الاسلام على العمل وأعان عليه وأوصى باتقانه ، كما أوصى بالعدل فى تقدير الأجر والوفاء به •• وهكذا يكون الكسب الحلال للعامل الذى بذل جهده مقابل أجره ، والكسب الحلال لرب العمل الذى لم يبخس العامل حقه ولم يكلفه فوق طاقته •

فالأساس الأول الذى يرسيه الاسلام فى تنظيم مجتمعه أن يعمل الانسان ليحصل على قوته •• وتتابعت أحاديث الرسول عليه الصلاة والسلام :

« ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده ، وان نبى الله داوود عليه السلام كان يأكل من عمل يده » ، « ان الله يحب المؤمن المحترف » ، « من أمسى كالا من عمل يده أمسى مغفورا له » •

وتتابعت وصايا الرسول عليه السلام بالعدل فى وفاء حق العامل :

« أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه » ، ومن الثلاثة الذين يخاصمهم رسول الاسلام يوم القيامة « رجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يوفه أجره » • وفى نفس الوقت لم يغفل الرسول الكريم أن يلزم العامل واجبه :

« ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » • وحين جاءه رجل يســأل أعطاه درهمين وأوصاه « كل بأحدهما واشتر بالآخر فأســا واعمل به » ، وحين جاءه رجل آخر يسأل أعطاه قدوما استكمل اعداده له بيده وطلب من الرجل أن يعمل به وأن يأتيه ليبلغه ما انتهى اليه أمره •

ولا عجب اذا رأينا مجتمع الاسلام الأول •• مجتمع المدينة ، يعرض فيه الأنصارى ساكن المدينة على المهاجر من مكة الذى ترك ماله فيها أن يشاطره ماله ، فيأبى المهاجر الا العمل ويقول : « دلنى على السوق »[٥١] •

* * *

● **حوافز العمل :**

ان موضوع الحوافز له جذور اجتماعية ونفسية •• فهو موضوع اجتماعى بمعنى أنه لا يمكن فصل الحديث الخاص بالحوافز عن طبيعة العلاقات والقيم والتقاليد السائدة فى المجتمع ، وكذا نوع اللوائح والقوانين والتنظيمات المعمول بهــا • فالحافز متغير يؤدى الى تغيير ايجابى فى السلوك ، وهو تعبير عن نوع القيم والعلاقات السائدة فى المجتمع ولا ينفصل عنها بحال من الأحوال •• ومن الناحية النفسية ، فعندما نتناول الحوافز فاننا نضع فى اعتبارنا أننا نتعامل مع مجموعات مختلفة من الأفراد ، لكل منهم خصائصه وظروفه التى قد تختلف عنها عند الآخرين ، وبالتالى تجعل سلوك كل منهم داخل المؤسسة يتوقف على مجموعة متشابكة من المتغيرات التى قد تشترك وقد تتعارض لبعضهم مع البعض الآخر •

والحوافز اما مادية أو معنوية ، ايجابية أو سلبية • ويمكن القول بأن نظام الحوافز الناجح ينبغى أن تتوافر فيه الخصائص والمقومات الآتيــة :

---

(٥١) محمــد البهى ، **الفكر الاسلامى والمجتمع المعاصر : مشــكلات الأسرة والتكافل** (ط ٣) . (القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٢) ، ص ٢٩٠ .

— التوازن فيما بين الحوافز الايجابية والحوافز السلبية •
— توافر الحوافز المادية والحوافز المعنوية •

— الحوافز الأكثر فعالية هى تلك ذات التأثير الفردى المباشر التى يمكن للأفراد الاحساس بها وترجمتها فى صورة مكافآت أو عقوبات تعود نتائجها عليهم مباشرة(٥٢) •

* * *

● **الأسس والمبادىء التى تستند اليها الحوافز :**

١ — من أهم القوى الدافعة على أن يبذل العاملون جهدهم فى المؤسسات الانتاجية هو شعورهم بالاستقرار المادى الذى يتضمن توفير مستوى ملائم من العيش يتناسب مع تكاليف المعيشة وأعباء الحياة فى المجتمع ، كما يتفق مع مستوى التعليم والخبرة لهؤلاء العاملين •

٢ — كلما ازداد شعور العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من المجموعة ، مرتبطين بأهداف المؤسسة ، كان من الممكن زيادة ما يبذلونه من جهد بما يؤدى الى نجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها • وهذا يعنى ضرورة تهيئة الظروف المناسبة للعمل الجماعى ، ثم تنمية امكانات التعاون فى العمل الجماعى ، حتى تنضج تجربة الفرد وتتحقق رغباته وحاجته الى الانتماء لجماعة العمل والاعتراف به كعضو فى جماعة العمل وتقدير جهوده •

٣ — ولكى يمكن تنمية جماعة عمل متكاملة ، ينبغى أن يشعر العاملون بأن أفكارهم لازمة ومفيدة للادارة العليا ، وأن هذه الادارة لا تتوانى عن طلب هذه الآراء من حين لآخر • ويتوقف تحقيق هذا على القيادة الادارية بالمؤسسة ، ومدى اعترافها بجهد الآخرين ، وقدرتها على تنسيق هذه الجهود وتوجيهها واشباع حاجات العاملين

---

(٥٢) سيد عبد الحميد مرسى ، **العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج** (ط ٢) . (القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٤) ، ص ١٩٦ — ١٩٧

ورغباتهم • وهـذا بدوره مرهون بمدى وضوح أهداف الادارة العليا لدى العاملين وادراكهم لوسائل تحقيق تلك الأهداف •

٤ — ولا يمكن أن نغفل الهيكل التنظيمى عموما ومدى ما يوفره من امكانات للعمل المثمر ، خصوصا مع ضخامة حجم المؤسسة الحديثة وتعقد وظائفها بصورة تجعل من الصعوبة بمكان الاعتماد على الاتصال المباشر بصـفة دائمة بين جميع المستويات الادارية • فضخامة حجم المؤسسة وما يصاحبه من تعقد وظائفها وتشعبها يعطى أهمية كبيرة للتركيب المـادى للمؤسسة والهياكل والأنماط الادارية والتنظيمية التى تعتمد عليها ، ومدى قدرة هذه التنظيمات على اشباع الجانب الانسانى والحاجات الأساسية للأفراد(٥٣) •

* * *

● الاسلام وحوافز العمل :

اذا كانت « دوافع الاستقرار » و « دوافع الانجاز » هى التى تميز الحوافز فى المجتمع الرأسمالى ، مع التركيز على عائدها المادى ••

واذا كانت النظم الاشتراكية تلتزم بتوفير فرصة العمل لكل مواطن، حتى يشعر بالأمن والاطمئنان الى سبل الرزق ، فان القرآن الكريم منذ أكثر من ألف وأربعمائة عام مضت ، وقبل ظهور النظم الرأسمالية أو الاشتراكية قد نص على تأمين حياة الانسان والعيش الكريم من خلال العمل • فقد جاء فى القرآن الكريم :

● « **وفى السماء رزقكم وما توعدون** » • (الذاريات : ٢٢)

● « **وما من دابة فى الأرض الا على الله رزقها ••** » •
(هود : ٦)

● « **وكأين من دابة لا تحمل رزقها الله يرزقها واياكم ••** » •
(العنكبوت : ٦٠)

---

(٥٣) **المرجع السـابق** ، ص ١٩٤ — ١٩٥

وغير ذلك كثير من آيات القرآن التى تستهدف تأمين الانسان على حياته ، فيدخل فى مجال السعى والدأب على العمل وهو مطمئن آمن لا يساور نفسه خوف أو قلق • وبذلك يكون ايجابيا فى سعيه وعمله ، ومتقنا وجادا فى أدائه لهذا العمل موقنا بصدق وعد الرزاق :

« ولو أن أهـل القرى آمنـوا واتقوا لفتحنا عليهم بركات من السماء والأرض •• » • (الأعراف : ٩٦)

ولم يكن اسناد الرزق الى الله تعالى فى مثل هذه الآيات دعوة الى التواكل والتقاعد ، بل هى دعوة للعمل ، لأن القعود عن السعى يضاد قانون الحياة الانسانية ويضاد الرسالة التى طلب من الانسان أن يؤديها • والاسلام فى ذلك يدعو الفرد لبذل الجهد وافراغ طاقاته التى وهبها الله له ليعمل فى حدود امكاناتها ، دون أن ينتظر من الدولة أن تدبر له كل أموره •• ان الاسلام حين يدعو الانسان لأن يسعى ويكد ويكدح فى سعيه ، يحفزه الى ذلك بالحوافز التى تتفق ومنهجه الأخلاقى ودعوته التى تحكم الصلة بين العبد وربه • ويبدأ الاسلام دعوته ببيان شرف العمل وما فيه من خير ولذة من لذات الحياة ، فيقول الرسول ﷺ : « ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده ، وان نبى الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده » •

وعندما يقول القرآن الكريم :

« •• ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سخرياً ، ورحمة ربك خير مما يجمعون » • (الزخرف : ٣٢)

فانه يقرر سنة من سنن الكون الثابتة فى الحياة والتى عجزت كل النظم الوضـعية عن تغييرها • فالكل مسخر للكل •• العامل مسخر للمهندس ، وصاحب العمل والمهندس مسخران للعامل ، وصاحب العمل مسخر لجميع العاملين حيث يدبر الأموال واحتياجات العمل ، ورئيس الدولة مسخر لرعيته يخدمهم ويسعى لرفاهيتهم ، ولولا هذا التسخير لـما دارت عجلة الحياة •

والذى خلق الحياة وأراد لها البقاء والاستمرار لم يخلق الناس نسخا مكررة أو قوالب مصبوبة بشكل موحد ، بل هناك كفاءات وقدرات واستعدادات متفاوتة .. ومن هـذا التفاوت فى الاستعداد تتفاوت النسب فى الرزق . وقد تختلف هـذه النسب من مجتمع الى آخر لكنها موجودة فى كل مكان ، بل ان بعض المجتمعات تصل النسبة فيها بين أكبر مرتب وأصغر مرتب الى خمسة وثلاثين ضعفا ، لأنها لا تساوى بين العامل والمهندس ولا بين الجندى والقـائد ، فأعطت كلا حسب مسئولياته ومؤهلاته وخبراته وجهده .

ومع ذلك فالاسلام يضع أجر العامل فى مرتبة من القداسة كبيرة ، ويتوعد الله من يأكل حق العامل بأشد العذاب . ويقول الرسول الكريم ﷺ فى الحديث القدسى عن رب العـزة : « ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة : رجل أعطى بى ثم غدر ، ورجل باع حرا فأكل ثمنه ، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه العمل ولم يعطه أجره » .

(رواه البخارى)

ومن القرآن الكريم :

- **« ولكل درجات مما عملوا ، وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون »**
(الأحقاف : ١٩)
- **« .. قالت ان أبى يدعوك ليجزيك أجر ما سقيت لنا .. »** .
(القصص : ٢٥)
- **« .. فنعم أجر العاملين »** . (الزمر : ٧٤)
- **« ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم أجر غير ممنون »** .
(فصلت : ٨)
- **« .. انا لا نضيع أجر من أحسن عملا »** .
(الكهف : ٣٠)
- **« من كان يريد الحياة الدنيا وزينتها نوف اليهم أعمالهم فيها وهم فيها لا يبخسون »** . (هود : ١٥)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « ظلم الأجير أجره من الكبائر » . (رواه أحمد)

— عن أبى سعيد الخدرى رضى الله عنه أن النبى ﷺ قال : « من استأجر أجيرا فليسم له أجرته » . (رواه البيهقى)

— « أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه » .

(رواه أبو يعلى)

ويمضى الاسلام فى رعاية العامل وتوفير الحقوق والضمانات له حتى يبلغ أقصى المدى فى قول الرسول ﷺ : « من كان لنا عاملا فليكتسب زوجة ، فان لم يكن له خادم فليكتسب خادما ، فان لم يكن له مسكن فليتخذ له مسكنا ، أو ليس له دابة فليتخذ دابة » . وفى هذا الحديث ما يشير الى توفير وسيلة المواصلات الى جانب سبل العيش المعقول الذى ييسر حياة العامل . وهناك ما يدعو الى تحديد ساعات العمل أو تقرير الأجر الاضافى ، فى قوله ﷺ : « ولا تكلفوهم — العمال — من العمل ما لا يطيقون ، فاذا كلفتموهم فأعينوهم » .. وكل هذه الرعاية كى يتقن العامل عمله فى رقابة من دينه وضميره . يقول الرسول ﷺ : « اذا عمل أحدكم عملا أحب الله أن يتقنه » . واذا أتقن عمله فقد تحسن أجره وزاد دخله من عمله[٥٤] .

ولا يفوتنا أن نذكر عنصرا هاما من حوافز العمل يتعلق بواجب فرضه الاسلام على صاحب العمل وولى الأمر يشعر العامل بأن عمله مقدر وأن اجتهاده يلقى الجزاء الأوفى ، ذلك هو واجب اسناد العمل للرجل الذى يجيده ، بمعنى أن يكون « الرجل المناسب فى العمل الملائم » . ويرى رسول الله ﷺ أن عدم اختيار الأكفأ هو خيانة لأمانة المسلمين وغش للأمة فيقول : « من استعمل رجلا من عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين » . بل انه جعل ذلك من شروط الساعة عندما سأله رجل : متى تقوم الساعة ؟ فقال : « اذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة » ، فقال الرجل : وكيف اضاعتها ؟ قال عليه السلام : « اذا وسد الأمر الى غير أهله فانتظر الساعة »[٥٥] .

* * *

(٥٤) عبد السميع المصرى ، **مرجع سابق** . ص ٤٦ — ٤٧

(٥٥) **المرجع السابق** ، ص ٤٩ .

الفصل الرابع

القيـــــادة

● مدخـــل :

القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الانسان وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله في مجتمعه • فالوجود المشـــترك لشخصين أو أكثر يخلق نوعا من الافتقار الى من ينظم العلاقات القائمة بينهم ، وفى هـــذه الحالة يتولى أحدهم القيادة • وقد يتولى الشخص القيادة الى حين أو باستمرار ، ذلك لأن قيادة الجماعة تتغير بتغير مواقف الجماعة نفسها ولكنها تظل باقية ، وكل شخص « قائد » فى موقف ما ، ومقود أو « تابع » فى موقف آخر ، ولقد قرر رسول الله ﷺ هـــذا المبدأ حين قرر ضرورة وجود قائد للجماعة حتى ولو كانت صـــغيرة جدا فقال عليه الصلاة والسلام : « اذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا أحدهم » •

ان طبيعة الحياة تجعل من حاجتنا الى « قادة » أمرا لابد منه •• ان للمجتمعات وحدات أساسية هى الأفراد ، ووحدات تنظيمية هى الجماعات ، ولا تنمو شخصية الفرد الا فى اطار الجماعة ، واذا كان الفرد هو الذى يملك زمام نفسه فى التفكير وفى العمل فهو فى الوقت نفسه لا يعيش بمعزل عن الآخرين ، انه عضو فى جماعة ، كالأسرة والمدرسة ، وجماعة العمل ، والنادى ، والهيئة الاجتماعية ، والنقابة المهنية ، والتنظيم السياسى ، وغيرها • ومعنى هذا أن الهيئات الاجتماعية تتعدد فى المجتمع الواحد ، وأنه مهما يكن من طبيعة كل منها ، كبيرة كانت أم صغيرة ، فان لها قادتها ، فلا يمكن لقائد أن يكون من غير جماعة يقودها ، وكذلك لا تكون جماعة منظمة من غير قائد •

ان الحياة الاجتماعية تتألف من علاقات انسانية تفوق الحصر ، ومن دروب كثيرة من النشاط لا حدود لها ، والفرد اذ يتغير المظهر الاجتماعى من حوله ، انما يقوم بتمثيل أو أداء ثلاثة أدوار أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة التى ينتمى اليها .. فهو يتصرف كفرد ، وكعضو فى جماعة ، وكقائد جماعة .. معنى ذلك أن كل فرد انما وهب من القدرة والاستعداد ما يمكنه من أن يكون له كيان شخصى ، وما يساعده على أن يسهم فى حيـــاة الجماعات ، وأن يمارس القيادة ، ولكن قدرة الفرد محدودة ومرهونة بما يحيط به من ظروف وعوامل ، حيث ان نمو مواهبه مرتبط بما يتاح له من فرص التسيب الذى يمارسه فى جماعته ، كما أن قدرته قد تتغير بتغير الجماعات وتطورها ، كما أن الفرد ذاته يتغير كشخص يتأثر بما حوله ، وكذلك حال الجماعات والقيادات الجماعية ، اذ أنها تتغير بتغير الظروف المحيطة بها .. أى ظروف الأفراد والجماعات .

ومن هذه الاعتبارات كلها يمكن القول بأنه لابد من توجيه الجهود لتنمية العناصر الحيوية للمجتمع وهى الأفراد ، والجماعات ، والقيادة . فليس هناك مجتمع مهما بلغت موارده ، أن يتقدم وينمو ويتطور بغير هذه العناصر الثلاثة ، الأفراد والجماعات والقيادة ، فالنمو الطبيعى للمجتمع انما يأتى من داخل ، وقد يكون هناك حافز خارجى ، ولكن النمو نفسه هو تنظيم من أجل التوسع الخارجى . فالثقافة والعلم والنهضة الصناعية لا تخدم رفاهية الانسان الا اذا استخدمت لانعاش حياة المواطنين .

ان حياة الجماعة صارت مثار اهتمام بالغ بفضل ما أحرزته العلوم الاجتماعية من تقدم ، ان الجماعة هى المزرعة الانسانية التى تنمو فيها المواهب الطبيعية للفرد ، وتنمو فيها شخصيته فى مجالات واسعة من النشاط الاجتماعى الذى تتجه اليه الجماعة ، ومعنى ذلك أن الجماعة الصالحة ضرورية لكل مواطن حتى يمكنه أن يقوم بدور ايجابى لصالح المجتمع . فالمواطن الذى اكتملت شخصيته نتيجة التنشئة الاجتماعية لا يمكن الا أن يكون من صنع حياة الجماعة .. ولذلك نتجه الى القول بأن « الأسرة » هى وحدة المجتمع ، وهى الخلية الأولى للمجتمع .

وتتطلب مشكلات الحيـــاة أن يكون هناك قادة قادرون يعملون على مواجهتها وحلها ، كما أن الاتجاهات العلمية الحديثة تستلزم القيام ببحوث جماعية حتى نسير على هديها فى التخطيط من أجل تنمية المجتمع ورفاهيته .. لذلك كان معنى القيـــادة ــ الذى يلائم فكرة التقــدم الاجتماعى ، هو أنها وظيفة لتوجيه وسائل نمو الأشخاص والتحرر من الأثرة (الأنانية) مع الاهتمام برفاهية الأفراد ، والقدرة على اثارة حوافز الفرد وطاقاته وتقويتها عن طريق اسهامه فى السعى المشترك من أجل تحقيق الأهداف البناءة .

* * *

القيـــادة فى الاســـلام

ولقد كرم الاسلام القائد خير تكريم ووضعه فى أسمى منزلة .. فحق القائد فى الطاعة وارد ومقرر فى أكثر من آية فى القرآن الكريم :

● **« يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرســـول وأولى الأمر منكم »** . (النساء : ٥٩)

● **« وأطيعوا الله والرسول لعلكم ترحمون »** . (آل عمران : ١٣٢)

● **« ومن يطع الله والرسول فأولئك مع الذين أنعم الله عليهم من النبيين والصديقين والشهداء والصالحين ، وحسن أولئك رفيقا »** . (النساء : ٦٩)

● **« من يطع الرسول فقد أطاع الله »** . (النساء : ٨٠)

● **« ومن يعص الله ورسوله ويتعد حدوده يدخله نارا خالداً فيها وله عذاب مهين »** . (النساء : ١٤)

● **« فاتقوا الله وأطيعون . ولا تطيعوا أمر المسرفين . الذين يفسدون فى الأرض ولا يصلحون »** . (الشعراء : ١٥٠ ــ ١٥٢)

ومن الحديث النبوى الشريف :

ــ عن ابن عمر رضى الله عنهما عن النبى ﷺ قال : « على المرء

المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره ، الا أن يؤمر بمعصية ، فاذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة » . (متفق عليه)

— « انما الطاعة فى المعروف » .

— عن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « من أطاعنى فقد أطاع الله ، ومن عصانى فقد عصا الله ، ومن يطع الأمير فقد أطاعنى ، ومن يعص الأمير فقد عصانى » . (متفق عليه)

— عن أبى بكرة رضى الله عنه قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « من أهان السلطان أهانه الله » . (رواه الترمذى)

— عن ابن عباس رضى الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال : « من كره من أميره شيئا فليصبر ، فانه من خرج من السلطان شبرا (أى خرج من طاعته ولو قليلا) مات ميتة جاهلية » . (متفق عليه)

— « من مات وهو مفارق للجماعة ، فانه يموت ميتة جاهلية » . (رواه مسلم)

— عن ابن عمر رضى الله عنهما عن النبى ﷺ قال : « من خلع يداً من طاعه (أى خرج عنها بالخروج على الامام) لقى الله يوم القيامة ولا حجة له ، ومن مات وليس فى عنقه بيعة مات ميتة جاهلية » (أى مات على الضلالة) . (رواه مسلم)

— عن أبى هنيدة وائل بن حجر رضى الله عنه قال : سأل سلمة بن يزيد الجعفى رسول الله ﷺ ، فقال : يانبى الله ، أرأيت ان قامت أمراء يسألونا حقهم ، ويمنعونا حقنا ، فما تأمرنا ؟ فأعرض عنه ، ثم سأله ، فقال رسول الله ﷺ : « اسمعوا وأطيعوا ، فانما عليهم ما حملوا ، وعليكم ما حملتم » . (رواه مسلم)

— « لا طاعة لمخلوق فى معصية الخالق » . (رواه أحمد)

* * *

تعاريف القيـــادة

يشهد عصرنا الحاضر تقدما عظيما فى العلوم الطبيعية ، وقف به عند مفترق الطرق ، فاما الى فنـــاء ودمار ، واما الى بقاء وتقـــدم وازدهار • كما يشـــهد العالم فى الوقت الحاضر صراعا مريرا بين اهتمامات سياسية واقتصادية مختلفة ، ويلعب القادة فى هذا الصراع أدوارا خطيرة ، تجعل مصير الانسانية مرتبطا الى حد بعيد بتفاعلهم مع الشعوب فى مختلف المواقف • وتمتلىء حياتنا اليومية بالشواهد التى تدل على تقديرنا لأهمية الموضوع ، وعلى أن لدى الكثيرين منا فكرة معينة عن مظاهر القيادة وعوامل نجاحها أو فشلها قد تتفق أو قد تختلف عن آراء الآخرين ، ولذلك فليس غريبا أن توجه عناية كبيرة الى دراســـة موضوع القيادة والى البحث عن أفضل الطرق لاختيار القادة وتبديلهم • وعلى أى الحالات فان ظاهرة القيـــادة والتبعية أصبحت من أهم الظواهر فى مجال العلاقات الانسانية •

ويبدو موضوع « القادة » من أكثر الموضوعات من حيث البحوث والدراسات التى تمت بصددها ، وان كانت أقلها فهما وادراكا • ويتضح هـــذا الرأى من خلال أحـــد المراجع الذى ضم حوالى ١٥٠ صفحة تشتمل على المراجع التى تعرضت لبحوث « القيادة » متضمنا حوالى ٢٥٠٠ عنوانا لبحوث ونتائج عن الدافعية ، وعلى الرغم من ذلك فان الفصل الأخير فى هذا الكتاب بعنوان « توجيهات للبحوث المستقبلة » اختتم مناقشة الموضوع بقوله « طالمـــا أن فهم موضوع القيادة مستمر فانها مجرد بداية » ويؤيد هذا الرأى مراجع أخرى •

وتعتبر « القيادة » جزءا هاما من العملية الادارية ، الا أنها ليست كل شيء فيها ، فالمدير يخطط وينظم بالاضافة الى عمله فى توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف ، فقدرة القائدة على التأثير فى الآخرين وجذبهم اليه ليست ضمانا كافيا على أنه يتجه بهم الى الاتجاه الصحيح• وهـــذا يعنى أن قائدا قويا يمكن أن يكون مديرا ضعيفا نظرا لسوء تخطيطه أو سوء تنظيمه ، والواقع أن القيادة تتضمن أيضا التخطيط

والتنظيم ، ولا تقتصر على التوجيه فقط ، وهـذا ما سنناقشه فيما بعد عندما نتعرض لصفات القائد الناجح .

ومن الصعوبات التى واجهت الباحثين فى موضوع القيادة صعوبة الفصل بين ما يجب أن تكون عليه القيادة وبين العوامل التى تسهم فى ظهور قيادات من أنواع معينة ، وكذلك صعوبة الفصل بين العوامل المحددة لكفاءة الجماعة وبين الطريقة التى يجب أن تعمل بها الجماعة ، ومن الواضح أنه لا يمكن طرح القيم جانبا ، حيث ان أى تقييم لأداء الجماعة يتطلب بعض الحكم على الحالات الجماعية المرغوب فيها مثل شعور الأفراد بالرضا ، ونوع العلاقات الشخصية بين الأعضاء وفعالية حركة الجماعة ، وما أشبه .

ومن هـذه الصعوبات أيضا ، عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول للمصطلحين « القائد » و « القيادة » فالبعض يرى أن القيادة خاصية من خصائص الجماعة ، وهى مرادفة فى معناها للمكانة أو لمركز معين أو وظيفة معينة ، أو القيام بأنواع معينة من النشاط تهم الجماعة ، فالقائد فى نظرهم هو الذى يتسم بخصائص شـخصية معينة مثل السيطرة ، أو ضبط النفس ، أو مميزات جسمية معينة مثل الطول أو اللياقة البدنية أو المظهر العام ، وغير ذلك من المميزات .

ويمكن تعريف « القيادة » بصـفة عامة بأنها فن التأثير على الآخرين ، أى تلك العملية التى تتميز بالتأثير على الناس حتى يكدوا ويكافحوا عن رغبة أكيدة صادقة لتحقيق أهداف الجماعة ، ويمكن تجسيم هـذا المفهوم بحيث لا يقتصر على الرغبة الشخصية فقط ، بل يتضمن أيضـا الحماس والثقة ، « فالحماس » يعكس الحميـة والاخلاص والاندماج فى تنفيذ العمل المطلوب ، بينما تعكس « الثقة » الخبرة والقدرة الفنية فالقيادة تعنى « التوجيه والادارة والتقدم والاستمرار » . فالقادة يقومون بمهامهم القيادية لمعاونة الجماعة على تحقيق أهدافها فى اطار أقصى طاقاتها وامكاناتها[١] .

---

(١) لويس كامل مليكة ، **سيكولوجية الجماعات والقيادة** (ط ٣) ، (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٠) ، ص ٧ .

وهناك تعريف آخر للقيادة وضعه « كاتز » و « كان »[٢] يختلف عن السابق ذكره ولكن له دلالته ، فهما ينظران الى القيادة من حيث انطباقها على المنظمات الرسمية باعتبارها « القوة التأثيرية على العاملين أثناء أداء الواجبات اليومية » وبمعنى آخر فان الدور التنظيمى للقيادة يتضمن تحديد الأهداف والتخطيط لتحقيقها ، وتحديد المهام المختلفة وكل ما يقوم به الفرد من أعمال ومهام لتحقيق الأهداف المنشودة •

* * *

اختيـــار القـــادة

يتضح من مناقشاتنا السابقة ، أن القادة / المديرون عليهم أعباء ومسئوليات كبيرة سواء من النواحى الانسانية أو الفنية ، وعلى ذلك ينبغى الاهتمام باختيار القادة واعدادهم وتقييم أدائهم ، وهذا ما نناقشه فى الفصل الحالى •

أولا — صفات القائد / المدير الناجح

« المدير » (القائد) هو ذلك الشخص الذى يستلزم عمله أن يقضى على الأقل ٥٠٪ من وقته فى تخطيط سياسة العمل ، وترويج البرنامج ، والتنسيق • ونقصد « بالتخطيط » تقرير نوع الأشياء التى يمكن القيام بها ، ومتى ومن يقوم بها • وهو يتضمن تقرير حجم المشروع ، وأهدافه ، ووسائل انجاز العمل ، ومصنع توقيت للانجاز •

أما ترويج البرنامج فيتضمن جميع الجهود التى تبذل فى الاتصالات وجمع المعلومات وهى تشمل الاتصال بالجمهور الذى يحتاج المدير الى تأييده وتعاونه • كما يشمل الترويج الاتصال بالعاملين ، والمديرين ، والرؤساء ، والمستهلكين ، وسائر الجماعات التى تتأثر بالمنظمة كما تؤثر آراؤهم على المنظمة •

---

(٢) D. Katz, and R. Kahn; **The Social Psychology of Organizations** (2nd ed .) . (N.Y. : Wiley), 1978.

ويشـــير التنسيق الى ربط تفكير الجماعات المتضمنة فى العمل وما يقومون به من أعمال ، فالتنسيق هو حصيلة جهود وأفعال عديدة تتضمن تحديد أهداف واتخاذ قرارات ، والمبادرة الى التعديل والتغيير لتجنب أى تضارب بين القرارات المختلفة .

واذا ما استعرضنا أهم الدراسات التى تعرضت لبحث صفات القائد / المدير الناجح نخلص بما يأتى :

١ — تشير احدى الدراسات الى أهم الصفات الضرورية القائد الناجح والتى تتلخص فى الآتى[٣] :

— الاستعداد لتحمل المسئولية .
— الاهتمام بتنمية خط ثان من القادة .
— الأمانة والأهلية للاعتماد عليه .
— القدرة على اتخاذ قرارات سديدة .
— المهارة فى التنظيم والتنسيق .

ويمكن تلخيص الصفات المهنية والعقلية والشخصية اللازم توافرها فى القائد / المدير الناجح فيما يأتى :

(أ) الخبرة السابقة فى الأعمال القيادية والادارية .

(ب) الكفاية المهنيـــة .

(ج) المهارة فى شئون الأفراد ، وهى تتضمن القـــدرة على فهم العاملين وتقييمهم والقدرة على تنمية العاملين ، والقدرة على التعامل مع الآخرين .

(د) القدرة اللفظية ، بمعنى استخدام الكلمات المناسبة والمفاهيم السليمة فى الوقت والمكان المناسبين ، ومعرفة مدلول الكلمات وما يرتبط بهـــا من تغييرات انفعالية ، والمهارة فى التعبير الكتابى والشفهى ،

---

(٣) ســـيد عبد الحميـــد مرسى ، « صفات المدير الناجح » . **مجلة الاقتصاد والادارة** (٣) ، رجب ١٣٥٦ ، ص ٢٧ — ٤٠ .

واستنباط ما وراء التعبيرات الشفوية والكتابة للآخرين ، وتجنب الأخطاء اللغوية سواء فى التعبير الشفهى أو الكتابة .

(هـ) القدرة على الاستدلال ، بمعنى تحليل الأرقام والاحصاءات وربطها بالواقع ، وترجمة المفاهيم اللفظية الى أرقام وتفسير الأرقام فى شكل عبارات ، وكذا الاستدلال المجرد أى الخروج بالمبادىء والمفاهيم من المواد اللفظية .

(و) قوة الذاكرة ، أى القدرة على تذكر الأشياء والأفكار والأشخاص .

(ز) القدرة العقلية العامة ، أى الذكاء واليقظة العقلية والقدرة على التصرف فى المواقف العادية ومواجهة المشكلات اليومية ، هذا بالاضافة الى الذكاء العملى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الطارئة .

(ح) القدرة على اتخاذ قرارات سديدة ، والحكم على المواقف والأشخاص .

(ط) المرونة والتوافق بالنسبة للظروف المتغيرة .

(ى) القدرة التنظيمية ، بمعنى تفهم الحاجة الى وجود تنظيم للعمل واجراءات واضحة وقواعد وضوابط للعمل ، والقدرة على ادراك أهمية التنسيق بين الوحدات الانتاجية لتحقيق أهداف المنظمة .

(ك) الثقة بالذات دون غرور .

(ل) النضج الانفعالى .

(م) مستوى الطموح الملائم لامكانات الشخص حتى يمكن تحقيقه ، ويتضمن الرغبة الصادقة فى تحمل المسئولية بدافع من الرغبة فى السلطة أو تحقيق المكانة أو المركز الاجتماعى أو المثل القومية أو المهنية .

(ن) الاستعداد الاجتماعى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الاجتماعية بلباقة ، والقدرة على التعامل مع الآخرين والتعاون معهم ، والقدرة على ادراك الظروف الاجتماعية ، وروح المرح .

(س) الالتزام بالمعايير والقيم الأخلاقية •
(ع) التوافق الشخصى •
(ف) الشجاعة والاقدام •
(ص) العدالة والحزم •

ويلاحظ أن هـذه الصفات يشترك فيها المديرون بصفة عامة ، ولكن ينبغى ألا يفوتنا أن طبيعة العمل تغلب صفات على أخرى • فمثلا نجد أن مدير التسويق يحتاج الى صفات شخصية واجتماعية تستلزمها طبيعة عمله الذى يتطلب الاتصال الخارجى باستمرار ، بينما نجد أن مدير التخطيط أو البحوث يحتاج الى التحليل والاستدلال أغلب الوقت •

ولقد أسفرت معظم البحوث والدراسات عن تحديد الصفات الآتية للقـائد الناجح :

١ ــ توفر الدافع والطموح :

فاذا لم تتوفر الدافعية للعمل والوازع الشخصى لدى القائد ، فانه يفقد حماسه مما يؤدى الى قيامه بعمله القيادى بطريقة آلية • كمـا ينبغى أن يكون القـائد طموحا حتى ينمى عمله ويطوره الى الأفضل دائمـا •

٢ ــ اللياقة البدنية :

أن عمل القائد يتطلب بذل الجهـد ، والحركة ، وقوة التحمل ، والعمل لساعات متصلة تحت ظروف الضغط فى كثير من الأحيان ، والاحتفاظ بروح التحمس للعمـل والتماسك فى المواقف العصيبة ، ولذلك فان اللياقة البدنية وسـلامة الجسم لها دورها الهـام فى هـذه الناحية •

٣ ــ المظهر الشخصى :

القائد هو القدوة الحسنة لمرؤوسيه ، لذلك يجب أن يكون بمظهر

نظيف لائق ومهذب باستمرار ، حتى يقتدى به مرؤوسيه ، وكى يوحى بالثقة والجدارة فى أعين العاملين .

٤ — القدرة على الاقناع :

ان القدرة على كسب الأشخاص عن طريق الأقناع من صفات القيادة الهامة ، وهى تتكون من ثلاثة عناصر هامة :

(أ) **الحماسة** : وهى فى رأس قائمة السمات التى يجب أن تتوفر فى القائد اذ يجب أن تكون لديه الحماسة الشخصية لما يقوم به من عمل ، وكذا اثارة حماسة العاملين . وليس المقصود بالحماسة تلك الحالات المؤقتة المرتبطة بموقف معين والتى تزول بزوال المؤثر ، ولكن يقصد بها تلك المواقف القائمة على الاعتقاد الراسخ والايمان الصادق بأهمية العمل .

(ب) **اللباقة** : وهى تعنى المهارة فى التعبير عن الرأى مع مراعاة مشاعر الآخرين واحترام آرائهم .

(جـ) **الاقناع** : ان حماس القائد وحده لا يكفى ، فلابد من توفر القدرة على الاقناع ، وهى تستند الى الالمام الكافى بجوانب الموضوع الجارى مناقشته مع البراعة فى عرض وجهات النظر ودعمها بالأدلة المقنعة ، مع توفر القدرة على الحوار والنقاش دون انفعال ومراعاة مشاعر الآخرين .

٥ — الرغبة فى مساعدة الآخرين :

ينبغى أن يكون القائد موجها نحو مرؤوسيه ، بحيث يعمل على تنمية روح الجماعة والتعاون مع توافر اتجاهات العطف والتفهم لمشاكل مرؤوسيه ومعاونتهم على حلها .

٦ — القدرة على التعليم :

ان أغلب عمل القائد ينطوى على تعليم مرؤوسيه مستهدفا تعديل سلوكهم الى الأفضل . وعن طريق التعليم ينقل القائد الى رجاله المعرفة

والخبرة ويكسبهم المهارات اللازمة لانجاز العمـل على أكمل وجه • ومن شأن التعليم الصحيح القائم على أسس سليمة أن يقلل من الأخطاء فى العمل والانجاز •

٧ ـ المبادأة :

ان المبادأة أو المبادرة هى القدرة على ادراك المسئولية واتخاذ الاجراءات اللازمة فى الوقت المناسب حسب ما يمليه الموقف • وهى تستلزم الجمع بين الصفات الآتية : الشجاعة والاقدام والثقة بالذات ، والحزم ، مع توفر قدر مناسب من الابتكار •

٨ ـ الاستبصار :

من ألزم صفات القائد الناجح أن تتوفر لديه عادة الانتباه المركز الى تفاصيل العمل ، ووضع الخطة المناسبة ومتابعة تنفيذها ، وجمع المعلومات بعناية قبل اتخاذ أى قرار ، مع العمق فى التفكير •

٩ ـ التعـاون :

لا تستطيع أية مؤسسة أن تحقق النجاح الا عن طريق التعاون ، ولا مجال لنجاح القائد فى عمله بمؤسسة ما دون أن يتعاون مع الأقسام والادارات الأخرى لتحقيق الأهداف المنشودة •

١٠ ـ اليقظة العقلية :

ويقصد بها توفر الذهن وتوفر الذكاء العام أى القدرة على التعلم وحل مشكلات العمل اليومية ، وتوفر القدرة على التجديد والابتكار هـذا بالاضافة الى الذكاء العمـلى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الطارئة •

١١ ـ القدرة على التعبير :

تلعب اللغة دوراً هاما فى القيادة ، حيث تيسر عملية الاتصال بين القائد ومرؤوسيه ، ولذا ينبغى أن يتميز القائد بالطلاقة فى التعبير الشفهى والكتابى مع الوضوح وتجنب التعقيد •

١٢ ـ النضج الانفعالى :

من الضرورى أن يتميز القائد الناجح بالقدرة على امتلاك زمام النفس والسيطرة عليها ، فالاتزان الانفعالى خير معين للقائد كى يمسك بزمام الموقف ويكون قدوة لمرؤوسيه .

* * *

● صفات القائد فى القرآن والسنة :

بعد أن ناقشنا صفات القائد الناجح من وجهة النظر العلمية فى اطار ما أسفرت عنه الدراسات والبحوث يبدو من المفيد أن نتعرض لشروط الحاكم / القائد وواجباته كما وردت فى القرآن الكريم والحديث النبوى الشريف .

١ ـ الكفاءة والأمانة :

يقول القرآن الكريم :

● **« ولما بلغ أشده واستوى آتيناه حكما وعلما ، وكذلك نجزى المحسنين » .** (القصص : ١٤)

● **« وقال لهم نبيهم ان الله قد بعث لكم طالوت ملكا ، قالوا أنى يكون له الملك علينا ونحن أحق بالملك منه ولم يؤت سعة من المال ، قال ان الله اصطفاه عليكم وزاده بسطة فى العلم والجسم ، والله يؤتى ملكه من يشاء ، والله واسع عليم » .** (البقرة : ٢٤٧)

● **« ... ان خير من استأجرت القوى الأمين » .**
(القصص : ٢٦)

● **« ... وانى عليه لقوى أمين » .** (النمل : ٣٩)

ومن الحديث النبوى الشريف :

ـ « اذا داهن خياركم فجاركم وصار الفقه فى شراركم ، وصار الملك فى صغاركم ، فعند ذلك تلبسكم فتنة تكرون ويكر عليكم » .
(رواه الطبرانى)

ـ « اذا أراد الله بقوم خيرا ولى عليهم حلماءهم وقضى بينهم علماؤهم وجعل المال فى سمحائهم • واذا أراد بقوم شر ولى عليهم سفهاءهم وقضى بينهم جهالهم وجعل المال فى بخلائهم » •

(رواه الديلمى)

ـ « أنما أخاف على أمتى الأئمة المضلين • واذا وضع السيف فى أمتى لم يرفع عنهم الى يوم القيامة » •

(رواه أحمد وأبو داوود)

ـ وعن عائشة رضى الله عنها قالت : سمعت رسول الله ﷺ يقول فى بيتى هذا : « اللهم من ولى من أمر أمتى شيئا ، فشق عليهم ، فاشقق عليه ، ومن ولى من أمر أمتى شيئا ، فرفق بهم ، فارفق به » •

(رواه مسلم)

٢ ـ المسئولية :

يقول القرآن الكريم :

● « **فوربك لنسألنهم أجمعين • عما كانوا يعملون** » •

(الحجر : ٩٢ ، ٩٣)

● « ••• **تالله لتسئلن عما كنتم تفترون** » • (النحل : ٥٦)

● « **واتقوا الله الذى تساءلون به والأرحام ، ان الله كان عليكم رقيبا** » • (النساء : ١)

● « ••• **وأوفوا بالعهد ، ان العهد كان مسئولا** » •

(الاسراء : ٣٤)

ومن الحديث النبوى الشريف :

ـ عن ابن عمر رضى الله عنهما عن النبى ﷺ قال :

« كلكم راع ، وكلكم مسئول عن رعيته ، والأمير راع ، والرجل راع على أهل بيته ، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده ، فكلكم راع ، وكلكم مسئول عن رعيته » • (متفق عليه)

ـ « الزعيم غارم » • (رواه أحمد)

— سئل رسول الله ﷺ عن القاتل والآمر (الآمر بالقتل) فقال : « قسمت النار سبعين جزءاً ، فللآمر تسعة وستون وللقاتل جزء وحسبه » . (رواه أحمد)

٣ — العدالة المطلقة بين الناس :

يقول القرآن الكريم :

● **« ... واذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل .. »** . (النساء : ٥٨)

● **« ياداوود انا جعلناك خليفة فى الأرض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى »** . (سورة ص : ٢٦)

● **« ... وأمرت لأعدل بينكم ... »** . (الشورى : ١٥)

● **« .. واذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى .. »** . (الأنعام : ١٥٢)

● **« يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ، ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا ، اعدلوا هو أقرب للتقوى ، واتقوا الله ، ان الله خبير بما تعملون »** . (المائدة : ٨)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— عن جابر رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال :

« اتقوا الظلم ، فان الظلم ظلمات يوم القيامة ، واتقوا الشح فان الشح أهلك من كان قبلكم ، حملهم على أن سفكوا دماءكم واستحلوا محارمهم » . (رواه مسلم)

— قال أبو سعيد الخدرى : سمعت رسول الله ﷺ يقول :

« من رأى منكم منكراً فغيره بيده فقد برىء ، ومن لم يستطع أن يغيره بيده فيغيره بلسانه فقد برىء ، ومن لم يستطع أن يغيره بلسانه فيغيره بقلبه فقد برىء ، وهو أضعف الايمان » . (رواه النسائى)

— عن جرير بن عبد الله قال : قال رسول الله ﷺ : « لا يرحم الله من لا يرحم الناس » . (متفق عليه)

— عن أبى هريرة رضى الله عنه عن النبى ﷺ قال :
« ما من أمير عشرة الا يؤتى به يوم القيامة مغلولا حتى يفك عنه العدل ، أو يوبقه الجور » . (رواه الطبرانى)

— عن عياض بن حمار رضى الله عنه قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « أهل الجنة ثلاثة : ذو سلطان مقسط عادل ، ورجل رحيم رقيق القلب لكل ذى قربى مسلم ، وعفيف متعفف ذو عيال » .
(رواه مسلم)

— « دعوة المظلوم مستجابة وان كان فاجراً ، ففجوره على نفسه » . (رواه أحمد)

— « من مشى مع ظالم ليعينه وهو يعلم أنه ظالم فقد خرج من الاسلام » . (رواه الطبرانى)

— « ان الناس اذا رأوا الظالم فلم يأخذوا على يديه أوشك أن يعمهم الله بعقاب منه » . (رواه أبو داوود)

— يقول الله عز وجل : « وعزتى وجلالى لأنتقمن من الظالم فى عاجله وآجله . ولأنتقمن ممن رأى مظلوماً فقدر أن ينصره فلم ينصره » . (رواه أحمد)

٤ — تأمين الحرية والكرامة الانسانية للمواطنين :

يقول القرآن الكريم :

- **« لا اكراه فى الدين ، قد تبين الرشد من الغى ... » .**
(البقرة : ٢٥٦)

- **« فذكر انما أنت مذكر . لست عليهم بمسيطر » .**
(الغاشية : ٢١ ، ٢٢)

- **« وقل الحق من ربكم ، فمن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر ... » .** (الكهف : ٢٩)

● « ادع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتى هى أحسن » • (النحل : ١٢٥)

● « خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين » •

(الأعراف : ١٩٩)

● « ••• واذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما » •

(الفرقان : ٦٣)

● « ولقد كرمنا بنى آدم وحملناهم فى البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا » •

(الاسراء : ٧٠)

● « ان أكرمكم عند الله أتقاكم ، ان الله عليم خبير » •

(الحجرات : ١٣)

● « ولا تجادلوا أهل الكتــاب الا بالتى هى أحسن الا الذين ظلموا منهم » • (العنكبوت : ٤٦)

● « لا يحب الله الجهر بالسوء من القول الا من ظلم ••• » •

(النساء : ١٤٨)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « من رأى منكم منكراً فليغيره بيده ، فان لم يستطع فبلسانه ، فان لم يستطع فبقلبه ، وذلك أضعف الايمان » •

— « أفضل الجهاد كلمة حق عند سلطان جائر » •

— « الدين النصيحة » •

— « سيد الشهداء حمزة بن عبد المطلب ورجل قام الى امام جائر فأمره ونهاه فقتله » •

٥ — المساواة أمام القانون للمواطنين :

يقول القرآن الكريم :

● « قل انما أنا بشر مثلكم ••• » • (الكهف : ١١٠)

● « يا أيها الناس اتقوا ربكم الذى خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالا كثيرا ونساء •••• » •

(النساء : ١)

● « يا أيها الناس انا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا ، ان أكرمكم عند الله أتقاكم » .
(الحجرات : ١٣)

ومن الحديث النبوى الشريف :
— « الناس سواسية كأسنان المشط الواحد ، لا فضل لعربى على أعجمى الا بالتقوى » .
— « ان الله أذهب بالاسلام نخوة الجاهلية وتفاخرهم بآبائهم ، لأن الناس من آدم ، وادم من تراب ، وأكرمهم عند الله أتقاهم » .

٦ — التيسير ورفع الحرج :

يقول القرآن الكريم :
● « فان مع العسر يسرا . ان مع العسر يسرا » .
(الشرح : ٥ ، ٦)
● « وأما من آمن وعمل صالحا فله جزاء الحسنى ، وسنقول له من أمرنا يسرا » .
(الكهف : ٨٨)
● « ... يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر ... » .
(البقرة : ١٨٥)
● « لا يكلف الله نفسـاً الا ما آتاها ، سيجعل الله بعد عسر يسراً » .
(الطلاق : ٧)
● « واما تعرضن عنهم ابتغاء رحمة من ربك ترجوها فقل لهم قولا ميسوراً »
(الاسراء : ٣٨)
● « وان كان ذو عسرة فنظرة الى ميسرة ، وأن تصدقوا خير لكم ، ان كنتم تعلمون » .
(البقرة : ٢٨٠)
● « هو إجتباكم وما جعل عليكم فى الدين من حرج .. » .
(الحج : ٧٨)
● « ... ما يريد الله ليجعل عليكم من حرج ... » .
(المائدة : ٦)

ومن الحديث الشريف :

— عن أبى موسى رضى الله عنه أن النبى ﷺ بعثه ومعاذا الى اليمن فقال : « يسرا ولا تعسرا ، وبشرا ولا تنفرا ، وتطاوعا ولا تختلفا » .

بعد أن ناقشنا الصفات التى ينبغى توافرها فى القادة من وجهة نظر الدراسات والبحوث العلمية ، وأوردنا شروط الحاكم وواجباته كما ذكرت فى القرآن الكريم والحديث النبوى الشريف ، ينتقل الى مناقشة اختيار القادة .

* * *

ثانيا — اختيار القادة

ان الهدف العام لعملية الانتقاء (الاختيار) المهنى هو الحصول على العدد اللازم من العاملين اللازمين للوظائف الشاغرة ، ممن تتوفر فيهم مطالب الوظائف ومقتضياتها لتحقيق الكفاية الانتاجية . ويمكن تحديد أهداف عملية الانتقاء المهنى فيما يأتى :

١ — توفير النظم والخدمات والوسائل التى تساعد المؤسسة على اجتذاب واستقطاب العاملين ممن تتوافر فيهم مطالب العمل بدرجة عالية ، واختيارهم بسرعة وكفاءة .

٢ — تحسين مستوى انجاز العمل ، من خلال استخدام الأفراد الملائمين للأعمال التى يؤدونها .

٣ — التقليل من انفكاك العمالة (دوران العمل) ، وذلك باستخدام العاملين الذين ينشدون الاستقرار والاستمرار فى العمل .

٤ — التقليل من تكلفة تدريب وتهيئة العاملين من خلال الحصول على عاملين مؤهلين ذوى خبرة .

وتتم عملية الانتقاء / الاختيار المهنى فى ثلاث مراحل رئيسية هى :

— تحديد متطلبات الوظائف ومقتضياتها .

ـ اجتذاب واستقطاب طالبى الوظائف •

ـ انتقاء (اختيار) المرشحين للوظائف •

ويعرض الكاتب فى الصفحات التالية تطبيقاً عملياً لاختبار القادة اشترك فى تخطيطها وتنفيذها لاختبار القيادات اللازمة للعمل فى بنك فيصل الاسلامى • وقد تمت العملية الأولى لاختبار قيادات العاملين لبنـك فيصـل الاسلامى السـودانى بالخرطوم فى سبتمبر ١٩٧٧ ، وتمت العملية الثانية لاختبار المرشحين للأعمـال القيادية فى « بنك فيصل الاسلامى المصرى » بالقاهرة خلال شـهرى يوليه وأغسطس ١٩٧٨ • ونقدم هنا العمليـة الثانية التى تمت بالقاهرة لتكون نموذجاً لعملية انتقاء متكاملة فى البيئة العربية(٤) •

فى شهر رمضان عـام ١٣٩٧ هـ صـدر قانون انشاء بنك فيصل الاسلامى المصرى برأسمال سعودى ـ مصرى • وبدأ البنك منذ صدور قرار انشائه فى الاعداد للقيام بالمهام التى أنشىء من أجلها • وفى مجال انتقاء الصفوف الأولى للعمل بالبنك ، طلب البنك من الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية القيام بعملية انتقاء مهنى لشغل الوظائف الشاغرة به • وقام الاتحاد باجراء الاتصالات اللازمة بالخبراء فى مجال الانتقاء المهنى بالمصارف الاسلامية ، وتشكل فريق الخبراء الذى يشرف على البرنامج تخطيطاً وتنفيذاً •

وبدأت اللجنة تحديد نوعية العمل من خلال التعرف الدقيق على واجباته وخصائصه وتعيين مسميات العمل الشائعة ؛ وتوضيح محتويات العمل ومجاله عن طريق وصفه بدقة ، وكذا توضيح صعوبة العمل من خلال تحديد مقتضيات العمل من حيث المهارة والمسئولية التى يتطلبها من القائم به حتى يؤدى العمل بنجاح • وبتحليل المقتضيات المهنية

---

(٤) جابر عبد الحميد وآخرون ، « تقرير عن انتقاء العاملين لبنك فيصل الاسلامى المصرى » . **بحث غير منشور** • (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ، ١٩٧٨) •

للمستويات الوظيفية فى البنوك الاسلامية أمكن تصنيف هذه المقتضيات الى ما يأتى :

١ ـ مقتضيات عامـة :

وهى المقتضيات التى لها صـفة العمومية والاشتراك فى جميـع الوظائف الشاغرة بالبنك الاسلامى على اختلاف مستوياتها •

٢ ـ مقتضيات مشـتركة :

وهى المقتضيات التى تشترك فيها بعض المستويات الوظيفية ولكنها ليست عامة ، كسابقتها ، فى جميع المستويات الوظيفية بالبنك •

٣ ـ مقتضيات نوعية أو خاصة :

وهى المقتضيات التى يتقرر بها كل مستوى من المستويات الوظيفية على حـده •

* * *

● اعداد الاختبارات ووسائل القياس :

كانت الخطوة التالية تتطلب اعداد الاختبارات والمقاييس النفسية اللازمة لدراسة وتحليل امكانات الأفراد المتقدمين لوظائف بنك فيصل الاسلامى • وتعتبر الاختبارات النفسية أفضل الوسائل الموضوعية التى يمكن تطبيقها فى هذا المجال ، حيث تقيس الجوانب المختلفة للوظائف أى مقتضياتها المهنية • ويوضح الجدول رقم (١) المقتضيات المهنيـة بتصنيفاتهـا المختلفة والأدوات التى تقيسـها •

جدول رقم (١) ـ المقتضيات المهنية وأدوات قياسها

المقتضيات المهنية	وسيلة القياس
١ ـ المقتضيات العامة :	
(أ) الجوانب الاسلامية	اختبار يقيس المعلومات الاسلامية ، ومن الأداء فيه تستنتج القيم والاتجاهات الإسلامية ، بالاضافة الى المقابلة الشخصية .
(ب) النشاط العقلى العام	اختبار للذكاء العام .
(جـ) سمات الشخصية	وسائل التقدير الذاتى والمقابلة الشخصية تقيس سمات الشخصية وهى : المسئولية ، الاتزان الانفعالى ، الاستعداد الاجتماعى ، الاستعداد للقيادة ، الحرص ، أصالة التفكير ، الحيوية ، التوافق ، العلاقات الشخصية .
٢ ـ المقتضيات المشتركة :	
(أ) الجوانب المهنية	اختبار يقيس المعلومات والمهارات المصرفية ، بالاضافة الى المقابلة الشخصية فى قياس القدرة على حل المشكلات فى مواقف واقعية .
(ب) التعامل مع الآخرين	وسائل التقدير الذاتى ، والمقابلة الشخصية لقياس الاستعداد الاجتماعى .
(جـ) النشاط العقلى المرتبط بالتصنيف	اختبار يقيس السرعة والدقة فى التصنيف العددى واللغوى .
(د) القدرة على استخدام اللغة الأجنبية	اختبار يقيس الفهم والتعبير والترجمة والتلخيص فى احدى اللغتين الانجليزية أو الفرنسية .
٣ ـ المقتضيات النوعية :	
(أ) النشاط العقلى المرتبط بالتفكير الناقد	اختبار التفكير الناقد الذى يقيس المكونات المختلفة لهذا النمط من التفكير وخاصة الاستنتاج والاستنباط .
(ب) السلوك الاشرافى	اختبار الممارسات الاشرافية والمقابلة الشخصية.
(جـ) المهارات الكتابية	اختبارات تقيس القدرات المتخصصة وخاصة القدرة العددية والقدرة الكتابية والقدرة على التعرف على معانى الكلمات .

● مراحل تنفيذ البرنامج :

ما بين نشر الاعلان عن الوظائف الشاغرة بالبنك ، وبين تقديم كشوف بأسماء المرشحين لشغل هـذه الوظائف ، مر برنامج الانتقاء بأربع مراحل للتصفية والقياس والمقابلة الشخصية ، وهذه المراحل هى :

أولا : مرحلة التصفية المبدئية •

ثانياً : مرحلة التصفية العامة •

ثالثاً : مرحلة القياس المتعمق •

رابعاً : مرحلة المقابلات الشخصية •

وفيما يلى وصف مختصر لكل مرحلة :

● مرحلة التصفية المبدئية :

قامت لجنة الخبراء بدراسـة الاعلان الذى نشره بنك فيصل الاسلامى المصرى فى الصحف والشروط التى تضمنها ، كما تدارست اللجنة استمارة طلب الاستخدام ، وتوصلت الى اعداد جدول تفصيلى ليكون دليل للجنة المشكلة لفحص طلبات الاستخدام من الناحية الشكلية واستبعاد طلبات الذين لا تنطبق عليهم الشروط الواردة فى الاعلان ، وذلك فى شكل تصفية مبدئية • ونتيجة لهـذه التصفية أعلنت قوائم المستوفين الشروط ، كما أعلنت قوائم المستبعدين لعدم انطباق الشروط عليهم مصنفة وفقاً لأسـباب الاستبعاد • وحددت مواعيد التصفية العامة للمقبولين •

● مرحلة التصفية العامة :

لابد لأى برنامج يختص بالانتقاء / الاختيار المهنى أن تتوافر له طريقة للتصفية العامة،وخاصة فى حالة الأعداد الكبيرة من المتقدمين توفيراً الوقت والجهـد ولكى نجنب المتقدمين من ذوى الامكانيات العقليـة المتواضعة تكرار التعرض للفشل والاحباط • وقد راعينا فى البرنامج الحالى أن نلجأ الى أكثر الطرق دقة وموضوعية ، وهى اختبارات الذكاء ، مع استبعاد الوسـائل الشخصية تجنباً للمشـكلات التى قد تنجم عن

الأحكام الذاتية • وتتمثل جودة اختبارات الذكاء فى أغراض التصفية العامة فى أنها تصلح للاستخدام فى مواقف متنوعة ، ويتحدد صدقها فى ضوء موازين (محكات) شاملة ، كما تعطى درجة كلية واحدة مثل نسبة الذكاء لتدل على المستوى العقلى العام للفرد • هذا بالاضافة الى ما أكدته نتائج البحوث المختلفة من وجود علاقة بين مستوى الذكاء والنجاح فى كثير من الأعمال ، وأن الأعمال والمهن المختلفة يستلزم النجاح فيها مستويات مختلفة من الذكاء •

وقد وقع اختيار لجنة الخبراء على « اختبار الذكاء العالى » ليطبق فى هذه المرحلة على جميع المتقدمين المستوفين للشروط ، وعددهم ٢٢٨٦ متقدماً من مختلف المستويات الوظيفية • ويقيس الاختبار عينات مختلفة من الوظائف العقلية أهمها : القدرة على تركيز الانتباه ، والقدرة على ادراك العلاقات بين الأسكان ، والاستدلال المنطقى ، والاستدلال العددى ، والاستدلال اللغوى •

وفى خلال هذه المرحلة أمكن تصفية المقدمين الى ١١٤٤ شخصاً بنسبة ٦٢٫٤ فى المائة من العدد الاجمالى •

● **مرحلة القياس المتعمق :**

تعتبر هذه المرحلة أكثر مراحل برنامج الانتقاء عمقاً وتخصصاً وشمولا ، وتمثل هذا فى عدد الاختبارات التى طبقت على الأفراد الذين اجتازوا مرحلة التصفية العامة ، وتنوع هذه الاختبارات • وقد صنفت هذه الاختبارات وفقاً للمستويات الوظيفية المختلفة : وظائف اشرافية ، وظائف تنفيذية للمستوى المتقدم ، ووظائف تنفيذية للمستوى المبتدىء ، والوظائف الكتابية •

وفيما يلى وصف مختصر الاختبارات المستخدمة :

١ — اختبار الاتجاهات والقيم الاسلامية :

صمم هذا الاختبار لقياس المعلومات والمفاهيم الاسلامية ويتكون من ٥٠ وحدة تعالج موضوعات اسلامية مثل: الزكاة، والربا، والمواريث،

وبعض النصوص القرآنية ، والأحاديث النبـوية ، والمواقف العربية الاسلامية • وتتكون كل وحدة من سؤال وعدة بدائل للاجابة لاختيار الاجابة المناسـبة •

٢ — اختبار المعلومات المهنية :

يقيس هذا الاختبار مستوى كفاية الفرد وخبرته ومعلوماته • ويتضمن ٢٩ وحدة شملت موضوعات مصرفية واقتصادية ومالية وادارية ، تميز بدقة بين مسـتويات خبرات المتقـدمين ومعلوماتهم المهنية • وباختصار فقد تركزت موضـوعات الاختبارات حول أقسـام العمل المختلفة بالبنك •

٣ — اختبار الممارسات الاشرافية :

يقوم الاتجاه الحديث فى الادارة على أساس المشاركة بين القائد والتابعين فى تحديد أهداف الجماعة ورسم الخطط وتنفيذها ، مع اتاحة الفرصة لكل عضو لابداء الرأى والنقد والمشاركة والتعاون فى تنفيذ الأعمال والأنشطة المختلفة • ويشترط فى القائد أن يجمع بين المهارات اللازمة لحسن سير العمل بالاضافة الى المهارات اللازمة للمحافظة على تماسك الجماعة ووحدتها • وهذا يستلزم توافر مهارات ادارية واجتماعية مختلفة • ومن هذا المنطلق وضع اختبار الممارسات الاشرافية ، ويتكون من ثلاثة أقسـام :

— القسم الأول : يطلب من المفحوص أن يحـكم على بعض الممارسات التى يقوم بها المشرفون فى مواجهة ظروف العمل المختلفة ومشكلاته • وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى الشخص بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة •

— القسم الثانى : يطلب من المفحوص أن يصدر حكماً يعبر عن رأيه فيما يختص بالطرق التى تستخدمها المؤسسات المختلفة لمعالجة المواقف الادارية المختلفة •

وتتطلب الاجابة وضـــع علامة أمام كل وحـــدة لتعبر عن رأى المفحوص سواء بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة •

ـــ القسم الثالث : يطلب من المفحوص اصدار حكم يعبر عن وجهة نظره فيما يختص بآراء بعض المشرفين والرؤساء • وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام وحدة لتعبر عن رأى الشخص سواء بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة •

٤ ـــ اختبار الاستعداد الاجتماعى :

يستهدف الوقوف على امكانات المتقدمين من حيث التعـــاون مع الآخرين والشـــعور بالانتماء الى المجتمع ومدى الالتزام بالحقـــوق والواجبات الاجتماعية • وتكوين المقياس من ٣٠ وحدة تتصل بمشاعر الفـــرد واهتماماته وتصرفاته فى شتى المواقف ، وأمام كل عبـــارة الاستجابات المحتملة ليختار الفرد احداها ، ولكل استجابة درجة معينة محددة تصل بنا فى مجموعها الى تقييم الاستعداد الاجتماعى للفرد •

٥ ـــ اختبار التفكير الناقد :

صمم هذا الاختبار ليزود الفرد بعينة من المشكلات والمواقف التى تتطلب اســـتخدام بعض القدرات العامة المتضمنة فى التفكير الناقد واللازمة للقيام بالدراسات والأبحاث • ويتكون القياس من اختبارين فرعيين :

(أ) اختبار الاستنتاج : يتكون من ٢٠ وحدة ، وقد صمم لقياس القدرة على التمييز بين الدرجات المختلفـــة من الصدق أو احتمالات الوصول الى استنتاجات معينة على أساس حقائق وبيانات معطاة •

(ب) اختبار الاستنباط : يتكون من ٢٥ وحدة ، وقد صمم لقياس القدرة على التفكير الاستنباطى على أساس مقومات معينة ، وللتعرف على العلاقة بين قضيتين ، ولتحديد ما اذا كان ما يبدو استنتاجاً هو الظروف مترتب على قضية أو أخرى •

٦ — اختبارات الشـــخصية :

استخدمت مجموعة من اختبارات الشخصية لقياس أبعاد مختلفة ، وهذه الاختبارات هى :

(أ) اختبار التوافق : يتكون من ١٤٠ وحدة ويقيس أربعة أبعاد للتوافق هى :

— التوافق المنزلى : وتعتبر الدرجة العالية التى يحصل عليهـــا الشخص دليلا على ميله نحو عدم التوافق فى حياته الأسرية •

— التوافق الاجتماعى : وتدل الدرجات العالية على ميل الفرد الى الخضوع والانسحاب فى علاقاته الاجتماعية •

— التوافق الصحى : وتدل الدرجة العالية فى هذا المقياس على سوء التوافق من الناحية الصحية •

— التوافق الانفعالى : وتدل الدرجة المرتفعة على ميل الفرد لعدم الاتزان فى حياته الانفعالية ، فيميل الى الشعور بالضيق وسط مجموعة من الناس ، والخوف المرضى من بعض الظواهر •

(ب) البروفيل الشخصي : يتكون من ١٨ وحدة ، وتتشـــكل كل وحدة من ٤ اختبارات يحدد الشخص من بينها عبارتين تمثلان أكثرها وأقلها انطباقاً عليه ، ولكل عبارة سمة من سمات الشخصية • وتدور وحدات المقياس حول السمات الآتية :

١ — السيطرة • ٢ — المسئولية •
٣ — الاتزان الانفعالى • ٤ — الاجتماعية •

(ج) قائمة الشخصية : يتكون المقياس من ٢٠ وحدة كل واحدة منها تتضمن ٤ عبارات ، تمثل كل عبارة منها سمات الشخصية • ويقيس الاختبار السمات الآتية :

(أ) الحرص • (ب) التفكير الأصيل •
(ج) العلاقات الشخصية • (د) الحيوية •

٧ ــ اختبارات المهن الكتابية :

استخدمت مجموعة من الاختبارات لقياس القدرات والاستعدادات اللازمة للعمل فى المهن الكتابية ، وهذه الاختبارات هى :

(آ) اختبار السرعة والدقة •
(ب) اختبار القدرة العددية •
(جـ) اختبار تصنيف الأعداد •
(د) اختبار تصنيف الأسماء •
(هـ) اختبار معانى الكلمات •

● مرحلة المقابلة الشخصية :

ان الاعتماد على برنامج الاختبارات وحـــده مهما بلغت دقته وشموله ــ ليس كافيا ، لذلك تطلب الأمر اجراء المقابلة الشخصية مع الذين اجتازوا مرحلة القياس المتعمق • وقد صممت المواقف فى هـــذه المرحلة بما يجعل المقابلة بقدر الامكان مقننة ، وذلك على النحو التالى :

١ ــ يقوم بالمقابلة لجان من الخبراء ، تتكون كل لجنة من أربعة من المتمرسين ، منهم اثنان من المتمرسين من قيادات العمل المصرفى أو الادارى ، واثنان من المتخصصين فى علم النفس من خبراء قيادة مواقف المقابلة •

٢ ــ تقوم كل لجنة على حدة بمقابلة المرشحين لوظائف متجانسة حتى يمكن الحكم عليهم بقدر كاف من الموضوعية •

٣ ــ اتفقت اللجان على الجوانب المختلفة التى يجب ملاحظتها أثناء المقابلة ، وقد شملت الخبرة السابقة فى مجال العمل ، القدرة على حل بعض المشـــكلات فى مجال العمل وفى مجال التخصص ، المظهر الشخصى والعيوب الشخصية والجسمية والتعبيرية ، والاتزان الانفعالى ، والسلوك الاسلامى العام ، والمعلومات الاقتصادية الادارية والاسلامية •

٤ ــ طلب من كل عضو بكل لجنة مقابلة أن يكون تقديره للمرشح مستقلا عن تقدير كل من زملائه ، وأن يكون تقديره فى حدود ٢٥ درجة ،

ثم تولت لجنة الاشراف جمع الدرجات الأربعة المقدرة لكل متقدم لتصبح من حد أعلى قدره ١٠٠ درجة .

وقد ترتب على اجراء المراحل السابقة اعداد كشوف بأسماء المرشحين للمجموعات الوظيفية المختلفة متضمنة التقديرات فى المراحل المختلفة والتقدير النهائى وترتيب المرشحين .

* * *

ثالثا : اعـداد القـادة

ناقشنا فيما سبق الصفات اللازم توافرها فى القادة / المديرين ، كما عرفنا « المدير » بأنه هو ذلك الشخص الذى يقضى على الأقل ٥٠٪ من وقته فى التخطيط ، والترويج ، والتنسيق ، ولكى نعمل على اعداد القادة للقيام بمهامهم الرئيسية واكتساب المهارات والاتجاهات اللازمة حتى يمارسوا القيادة على أحسن وجه ، فلا بد من تدريبهم واعدادهم .

ويقوم البرنامج التدريبى الجيد على المبادىء الأساسية فى التعلم ، وأول هـذه المبادىء هو قانون « الأثر » الذى ينص على أن الفرد يميل الى السلوك الذى ينتج عنه ثواب ، والى عدم تكرار السلوك الذى ينتج عنه عقاب له . كما يتضمن التعلم « التغيير فى السلوك » .. فالمتدربون يختلفون فى استجاباتهم حسب موقف كل منهم بصفة فردية ، كما يتجدد فى اطار ما ورثوه وما خبروه ، أى نتيجة العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة .

وتعتبر « الدافعية » من أهم العوامل المؤثرة فى التعلم . فالناس يتعلمون ما يريدون هم أن يتعلموه . وهـذا صحيح بصفة خاصة فى العلاقات الانسـانية ، ويمكن أن تزيد الدافعية وذلك بربط التدريب بالمشكلات اليومية التى يواجهها المتدرب ، فاذا استطاع أن يرى التدريب قابل للتطبيق على مشكلات العلاقات الانسانة التى يواجهها فعلا — بدلا من الحديث عن مشكلات عامة — فان هـذا يزيد من حماسته ورغبته فى التعلم .

والتعلم عمليـــة ديناميكية ــ فعالة ــ وعلى ذلك فالمتدرب يتعلم بطريقة أفضل من خلال المشاركة • فان كان مندمجاً فى الاستماع فقط والانصات (كما فى المحاضرة) فان التعلم يكون أقل كثيرا مما لو اشتركت باقى الحواس والتفكير والمشاعر • ويعنى هذا أن أساليب المشاركة ــ كالمناقشة ، والتمارين الجماعية ، ودراسة الحالات ، وتمثيل الأدوار ــ مرغوب فيهـــا بوجه خاص فى التدريب على العـــلاقات الانســـانية •

والظاهرة الأخرى فى التدريب هى « انتقال أثر التدريب » ويعنى هذا أن تعلم شىء ما يساعد على تعلم شىء آخر • وبمعنى آخر يعنـــى انتقال أثر التدريب بالرد على السؤال التالى : « الى أى مدى تؤثر المعرفة والاستبصار والاتجاهات وأنواع الاستجابات التى نتعلمها فى موقف معين ، على طريقة العمل والانجاز فى مواقف أخرى » ؟ وقـــد يكون انتقال أثر الخبرات موجبا أو سالبا ، بمعنى أن تعلم احـــدى الخبرات قد يكون من شأنه تيسير أو تعطيل أداء بعض أجزاء العمل الذى نقوم بانجازه • وتطبيقا لهذا المبدأ فى وضع البرامج التدريبية يجب أن نضع فى اعتبارنا مدى العلاقة بين الموقف التدريبى أو النظرى وموقف أداء العمل الفعلى ، ولذا فمن الضرورى أن يمثل موقف التدريب بالنســـبة للدارس نفس الظروف التى سيواجهها فى أداء العمل ذاته فيما بعد • ولعل أفضل طريقة تحقق هذا الهدف هى ما يستخدم حاليا فى اعداد المشرفين والمديرين ويطلق عليه « التدريب على رأس العمل » (ON - The - Job Training) حيث يقضى المتدرب فترة معينة يمارس العمل الفعلى ، مطبقا ما تعلمه أثنـــاء التدريب ، وذلك تحت اشراف الرؤساء المديرين •

وبصفة عامة ، فان للتدريب أهمية فى اعداد القادة ، وقد حث القرآن الكريم على أهمية الاعداد ، بقوله :

« وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم ••• ». (الأنفال : ٦٠)

* * *

● التدريب على العلاقات الانسانية [٥] :

من أهم المجالات فى اعداد القادة تدريبهم على العلاقات الانسانية . وهناك طرق عديدة ، بعضها أكثر فاعلية ، وسنذكر فيما يلى أهم الطرق المستخدمة فى التدريب على العلاقات الانسانية :

● طرق التدريب التقليدية :

١ — تستخدم المحاضرات والمناقشات على نطاق واسع لنقل الأفكار والمعلومات الى المتدربين فى المنظمات بصفة عامة . ولهذه الوسائل فعاليتها فى التدريب على العلاقات الانسانية ، خاصة لتقديم معلومات حول السلوك التنظيمى ، كما أنها تسهم الى حد ما فى تغيير المفاهيم والاتجاهات ، خاصة المناقشة . وقد أثبتت الدراسات والبحوث العملية فى هذا المجال فعالية هذه الوسائل فى تحسين اتجاهات المتدربين نحو وظائفهم الادارية ، كما زادت اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل والمنظمة . ومن ناحية أخرى اتضح أن تأثير هذه الوسائل كان ضعيفا من حيث تعديل الاتجاهات السلبية ، مما يستلزم المزيد من المشاركة من جانب المتدربين لتقليل الاتجاهات السلبية أو تعديلها .

٢ — تستخدم طريقة « المؤتمرات » فى تدريب جماعة صغيرة يقوم أعضاؤها بتوجيه من المدرب باجراء المناقشات حول موضوع معين من خبرة الجماعة . وتستخدم هذه الطريقة بكفاءة عددا من التطبيقات السليمة للعلاقات الانسانية كالمشاركة والاتصال . وتتكون الجماعة التدريبية عادة من عدد محدود لا يتجاوز العشرين شخصا ، ومن الأفضل تقسيم الجماعة الى جماعات فرعية صغيرة حتى تكون الفائدة أعم وأشمل وكى تتاح الفرصة لجميع الأفراد للمشاركة فى المناقشة . ويقوم المدرب بتوجيه الجماعة أثناء المناقشة ، كما يقوم بتلخيص

---

(٥) سيد عبد الحميد مرسى ، **علم النفس والكفاية الانتاجية** . (القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨١) ، ف ١٣ .

ما أسفرت عنه مناقشـــة الموضوع حتى يترك المتدربون المؤتمر شاعرين بأنهم قد تعلموا شيئا يمكن أن يستخدموه فى أعمالهم القيادية •

٣ ــ وتلائم طريقة « دراسة الحالات » التدريب السلوكى بوجه خاص لأنها تضفى على المناقشـــة جوا من الحقيقة والواقعية • وتركز طريقة دراسة الحالة على المناقشـــة الجماعية لمواقف واقعية تتطلب اتخاذ قرارات أو تحليل سلوك بعض المسئولين المتضمنين فى الحالة • ومن خلال المناقشـــة المتعمقة يكتسب المتدربون المهارات فى مواجهة المشكلات وتحليلها وحلها واتخاذ القرارات •

● الوسائل الأخرى المتطورة :

١ ــ التدريب المعملى (الجماعات التدريبية)
: **Laboratory (T-Groups)**

ظهر فى الســـنوات الأخيرة اهتمام خاص بما يسمى « التدريب المعملى » (مختبرات التدريب) • ويتركز هنا التدريب حول ما يدعى « بتدريب الحساسية » (Sensitivity Training) • ويعتبر تدريب الحساسية أكثر طرق التدريب اثارة للجدل ، فقد هاجمه بشدة بعض المشتركين فى مختبراته من المديرين ، فى حين أيدها بشـــدة البعض الآخر • وتدريب الحساسية نوع من التدريب المثير للتحدى والاحباط ، وقد نبع من أعمال المتخصصين فى ديناميكيات الجماعات والارشاد النفسى غير المباشر •

وعلى النقيض من الوســـائل الأخرى ، « كتمثيل الأدوار » و « المباريات الادارية » ، فان تدريب الحساسية كثيرا ما يكون عبئا ثقيلا على نفوس المتدربين ، ونراهم يقررون أنهم يشـــعرون خلاله بالتوتر والاحباط وعدم الراحة ، (وقد حدث فى بعض الدورات التى عقدها المعهـــد القومى للتنمية الادارية لتدريب الحساسية أن بعض المشتركين من المديرين لم يستطيعوا الاستمرار حتى نهاية الدورة لشدة التوتر والمعاناة التى كانوا يشعرون بها) •

ويتضمن تدريب الحساسية أساسا التفاعل المتبادل فى جماعة صغيرة تحت ضغوط مواجهة غير محددة ، تتطلب من المتدربين أن يصبحوا أكثر اهتماما وحساسية لمشاعر الآخرين حتى يقوموا ببناء نشاط اجتماعى مقبول ومعقول • ولا يوجد فى تدريب الحساسية أى تمثيل للأدوار ، لأن المتدربين يلعبون أدوارهم الحقيقية ، الا أن البيئة التدريبية مصطنعة للدرجة التى يحسون فيها بأن أدوارهم الاجتماعية الطبيعية غير قابلة للتطبيق • وفى اطار هـذه البيئة يشجع المتدربون على امعان النظر والتفكير فى مفهوم الذات، وأن يصبحوا أكثر تقبلا لما يقوله الآخرون• وبالاضافة الى ذلك يحسون بأنهم بدأوا فى نقله كما يقول الآخرون • وبالاضافة الى ذلك يحســون بأنهم بدأوا فى ادراك أساليب تفاعل الجماعة ، والتعرف على تأثير الثقافة والمجتمع عليها ، وباختصار فان أهداف تدريب الحساسية هى : فهم الذات ، وفهم الآخرين ، وفهم تأثير المجتمع ، والتبصر فى العمليات الجماعية ، وتنمية المهارات السلوكية •

٢ — تمثيل الأدوار (Roie Playing) :

يعتبر تمثيل الأدوار احدى الصور العملية للتدريب على العلاقات الانسانية ، بالاضافة الى الطرق التقليدية للتدريب • ولمـا كان الناس يقومون بأداء أدوار مختلفة فى حياتهم اليومية ، فان لهم خبرة الى حد ما بتمثيل الأدوار ، ومع وجود درجة معينة من الخيال والتصور يمكنهم أن يسقطوا ما بأنفسهم على الأدوار التى يقومون بتمثيلها • وليست هـذه بالفكرة الجديدة ، لأن الدراما قديمة قدم التاريخ ، ولكن الجديد نسبيا هو تطبيقها فى مجال العلاقات الانسانية • وقد استخدمها « مورينو » (Moreno) فى العلاج النفسى باسم « الدراما النفسـية » (Psychodrama) ، وفى التحليـل الاجتماعى باسـم « الدراما الاجتماعية » (Sociodrama) ، ثم طبقت فيما بعـد فى التدريب على العلاقات الانسانية وتتميز طريقة تمثيل الأدوار بما يأتى :

(أ) أنها أسلوب مرن ، وتتيح الفرصة للدارسين للاشتراك فى التمثيـل •

(ب) غالبا ما تنمى لدى الأفراد ما يسمى « بالخبرة المشتركة » ، التى تساهم على أن تكون أساسا للمناقشة التى تتبع الانتهاء من تمثيل الأدوار ٠

(جـ) تتيح الفرصة للأفراد للتنفيس عن مشاعرهم ، حيث تسنح الفرصة لكل فرد فى الجماعة كى يعبر عن آرائه ومشاعره بحرية ودون قيود ٠

(د) يشجع هذا الأسلوب كل فرد فى الجماعة ، وكذا الجماعة ككل ، على الاشتراك فى المناقشة والتفكير فى الموضوع الجارى تمثيله ، بما يؤدى الى حدوث تفاعل فيما بين أفراد الجماعة ٠

(هـ) يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب سهلة التخطيط ، ولكنه من ناحية أخرى يحتاج الى مهارة فى التطبيق والتنفيذ ٠

٣ ـ المباريات الادارية (Business Games) :

تعتبر المباريات صورة أخرى من المختبرات التى يمارس فيها تمثيل الأدوار ، ولكنها تركز على المشاكل الادارية ، بينما يركز تمثيل الأدوار على مشاعر الأفراد أثناء تفاعلهم بعضهم مع البعض الآخر ٠ وقد قامت المباريات الادارية وتطورت نتيجة لقدرة الحاسب الآلى (الكمبيوتر) الفائقة فى تحليل البيانات لاتخاذ القرارات المتتابعة تحت ظروف مشابهة لظروف العمل الحقيقية بالمنظمة ٠ وتوجد منها صور متعددة ، ويعمل المتدربون فى جماعات صغيرة تتنافس كل منها مع الجماعات الأخرى ٠ وتتخذ كل جماعة قراراتها فى اطار نموذج معين مصمم لهذا الغرض ، وتحلل القرارات بواسطة الحاسب الآلى طبقا للنموذج المبرمج فيه ، وينتج عن هذا ارجاع الأثر (تغذية رجعية) (Feed back) — لتوجيه القرارات التالية ٠

وعادة يكون الوقت مضغوطا ومحددا ، فمثلا قد تغطى فترة ربع سنة فى التسويق فى ساعة واحدة أثناء المباراة ٠ ويسمح ضغط الفترات الزمنية أثناء المباراة فى وقت قصير باكتساب خبرات عديدة والقيام بممارسات مختلفة ٠ ويمكن الاسراع فى التعلم عن طريق

التغذية الرجعية والمناقشة مع أحد مدربي العلاقات الانيسانية بعد كل وحدة اتخاذ قرار في المباراة •

ومن واقع خبرة المؤلف أثناء عمله بالمعهد القومي للتنمية الادارية خبيرا للعلاقات الانسانية ، والاشتراك في تدريب الدارسين من المديرين ، كانت المباراة الادارية عنصرا أساسيا في برامج الادارة العليا المقيمة (ومدتها ٤ أسابيع) وكان يخصص للمباراة الادارية عادة الأسبوع الثالث ، بعـد أن يحصل الدارسون على المعلومات اللازمة من خـلال المحاضرات والمناقشات ودراسة الحالات في الأسابيع السابقة • وكان يخصص للمباراة أربعـة أيام على الأقل ، ويسـبقها يومان للشرح والاعداد ، وتنفذ في ثلاثة أيام ، بينما يخصص اليوم الرابع للمناقشة وتقييم المباراة • وكان من الملاحظ الاندماج التام للدارسين في المباراة ، ونظرا لظروف ضغط الوقت والمنافسة ، فان الدارسين كانوا يعملون تحت ظروف الضغط والتوتر « الانعصاب » (Stress) وخاصة عند ارجاع الأثر « التغذية الرجعية » واخطارهم بموقف الشركة التي يمثلونها عقب اتخاذ كل قرار ، وكنا نلاحظ — كمدربين للعلاقات الانسانية — الآثار النفسـية التي تظهر على الجماعة في حالة الخطأ في اتخاذ القرار وما ينشأ عنها من انفعالات •

٤ — الشبكة الادارية/المصفوفة الادارية (Manangerial Grid) :

ان مفهوم الشبكة الادارية (المصفوفة الادارية) — التي يطلق عليهـا أيضا « التنمية الادارية » تقـوم على المفهوم الذي وضعه « بليك وموتون » ، وعلى أساسه قامت مداخل للتنمية التنظيمية التي قسمت الى جزئين رئيسيين : الأول يعنى بالضرورة بعملية الاتصـال والتفاعل فيما بين الأفراد والجماعات بالمنظمة ، والثاني هو الخروج بنموذج استراتيجي متكامل للمنظمة يساعدها على تحقيق أهدافها ، والعمل على تنفيذ هـذا النموذج • ويختلف هـذا النظام التدريبي أساسا عن غيره من الوسائل التي سبق مناقشتها في أن مفهومه الأساسي يعتبر المنظمة هدفه الأساسي وليس الفرد أو المجموعات ، فالتعامل مع

الجماعات ذوى الحاجات التدريبية الموحدة ، مثل تنمية مهارات قيادية ، أو تحسين مستوى اتخاذ القرار ، أو المهارة فى حل المشكلات ، يعتبر تفاعلا مع أنشطة جماعية تندرج تحت تنمية الادارة وليس تنمية المنظمة . ولتوضيح هذا الفرق يمكن القول بأن « تنمية الادارة » تستهدف زيادة المعارف لدى المديرين وتنمية مهاراتهم بحيث يستطيعون المشاركة والانجاز بفاعلية أكبر فى المنظمة ، بينما تبحث « تنمية المنظمة » عن ايجاد البيئة التنظيمية التى يستطيع المدير من خلالها المشاركة بطريقة فعالة .

وتتميز التنمية التنظيمية بالخصائص الآتية :

(أ) تمثل استراتيجية تعليمية تسعى الى احداث تغيير مخطط .

(ب) ترتبط بالمشكلات الحقيقية فى المنظمة أكثر من ارتباطها بحالات نظرية تناقش فى قاعات الدراسة .

(ج) تستخدم التنمية التنظيمية أساسا طريق تدريب المختبرات التى تستند الى الخبرة السلوكية المباشرة .

(د) عوامل التغيير التى تطبق فى التنمية التنظيمية عموما تقوم بها هيئات خارجية عن المنظمة التى يراد تغييرها ، أى أن الاستراتيجية تستخدم مستشارى التغيير .

(هـ) توجد علاقات عملية متشابكة بين عوامل التغيير والعوامل القائمة فى المنظمات التى يجرى تغييرها ، أى أن هناك علاقة تعاونية تستلزم الثقة المتبادلة والاتفاق المشترك على الأهداف والوسائل والتأثير المتبادل .

(و) تقوم عوامل التغيير على فلسفة اجتماعية حول القيم الانسانية عموماً ، وفى المنظمات على وجه الخصوص ، بما يؤدى الى تشجيع المنظمات على أن تتبنى فلسفة انسانية تسير على نهجها .

وتشمل الكلمات والأفكار السائدة فى حلقات الشبكة الادارية : بناء الجماعات ، والاجماع ، والانفتاح ، وارجاع الأثر (التغذية

الرجعية) ، واجتماعات المواجهة والصراع فيما بين الجماعات ، والاستراتيجية وطريقة التدريب التى نستخدم غالبا فى « التنمية التنظيمية » هى « تدريب الحساسية » • ولكن التنمية التنظيمية تشمل جوانب أخرى الى جانب ما يشمله تدريب الحساسية •• فهى تركز على بناء الجماعات فى علاقات حقيقية ، بينما يركز تدريب الحساسية على البيئة التدريبية • هذا بالاضافة الى أن التنمية التنظيمية عملية مستمرة فى تطوير النفس البشرية ، بينما تدريب الحساسية برنامج قصير الأجل • وتشمل التنمية التنظيمية المؤسسة ككل ، بينما يتعامل تدريب الحساسية مع جزء منها فقط •

* * *

● **تعقيب :**

اذا كانت الصفات المثالية للقائد / المدير / الحاكم •• قد جاءت نتيجة للدراسات العملية ودراسة شخصيات أبرز القادة فى التاريخ ، وهى مجموعة من مزايا شخصيات عديدة حيث يتعذر أن تجتمع كلها فى شخص واحد ، فان هذه الصفات جميعها — بل وأكثر منها — قد اجتمعت فى رسول الله ﷺ ، قائد المسلمين الأول ، لذلك فهو المثل الكامل والقدوة المثلى ، فيقول الله تعالى : « **لقد كان لكم فى رسول الله أسوة حسنة ••** » (الأحزاب : ٢١) •

ونذكر فيما يلى أهم الصفات التى توفرت فى الرسول القائد على سبيل المثال لا الحصر :

١ — كمال الأخلاق :

لقد كان محمد عليه الصلاة والسلام أفضل قومه مروءة ، وأحسنهم خلقا ، وأصدقهم قولا ، وأبعدهم عن الفحش ، حتى عرف بين أهل مكة فى حداثة سنه ، بالأمين ، لأنه استوفى من مكارم الأخلاق كل مكرمة لم ينلها انسان قبله ولا بعده ، حتى خاطبه الله تعالى بقوله : « **وانك لعلى خلق عظيم** » (القلم : ٤)•

وحتى حدث هو عن نفسه فقال : « أدبنى ربى فأحسن تأديبى » •

٢ — رجاحة العقل وحسن السياسة :

لقد كان الرسول ﷺ من رجاحة العقل والعلم الغاية القصوى التى يبلغها بشر سواه • وعلى الرغم من أنه لم تسبق له مطالعة كتب يتعلم منها أخبار السلف من القادة ، فقد تبين من التاريخ أنه أعقل العالمين •• فلننظر الى حسن تدبيره وسياسته للعرب الذين كانوا أهل عزة واباء وانطلاق ، مع تنافر الطبع وتباعده •• وكيف احتمل جفاءهم وصبر على أذاهم بكل سياسة وحكمة وبعد نظر ، حتى انقادوا اليه ، والتفوا حوله وقاتلوا فى سبيله أهليهم وآبائهم وأبنائهم واختاروه على أنفسهم ، وهاجروا معه ، وتركوا أوطانهم وأحباءهم وأموالهم ••

٣ — احترام النفس والتواضع :

كان رسول الله ﷺ يعرف قدر نفسه ويحترمها ، فكان بريئا من الرياء والتصنع ، مستقل الرأى ، لا يدعى ما ليس فيه • ولم يكن متكبرا ولا خانعا •• بل كان فى ثوبه الذى يرتقه بنفسه يخاطب أكاسرة الفرس وقياصرة الروم • وكان يكره أن يحوط نفسه بالمظاهر الكاذبة أو أبهة السلطان ، فكان يقول لأصحابه : « لا تطرونى كما أطرت النصارى عيسى ابن مريم ، انما أنا عبد الله ، فقولوا عبد الله ورسوله » •

٤ — الصبر وقوة الاحتمال :

لقد كان النبى عليه الصلاة والسلام المثل الأعلى فى الصبر وقوة الاحتمال •• فلقد أوذى أثناء دعوته فى نفسه وأصحابه فلم يلحقه جزع ، بل كان شجاعا حكيما صبورا • وكان يقابل الأذى بالصبر الجميل . ويعامل أعداءه بالمداراة ويتألفهم بحسن المصانعة •• فكان يقابل الحمق بالحلم والرفق ، والصلف بالوداعة والأناة • فلننظر كيف لبث ثلاث سنين يدعو الى الاسلام أقواما لا دين لهم الا عبادة الأصنام وظل ثابتا على مبدئه مستمرا فى دعوته ، ولقد قال لعمه وهو يحاول اقناعه بترك الدعوة : « والله ياعم : لو وضعوا الشمس فى يمينى ،

والقمر فى يسارى ، على أن أترك هذا الأمر أو أهلك دونه ما تركته » .

٥ ــ الشجاعة والنجدة :

كان الرسول ﷺ فى ذلك المثل الذى لا يجارى ، والقدوة المنقطعة النظير . قال ابن عمر : ما رأيت أشجع ولا أنجد ولا أجود ولا أرضى من رسول الله ﷺ ، وأى شجاعة أعظم من أنه قام لأمر الله وحده ، ومضى قدما يدعو أقواما ليس عندهم من مكارم الأخلاق الا ما كان مرتبطا بالعزة والأنفة مما كان يؤدى كثيرا الى شن الغارات والحروب واهراق الدماء .

وقد برزت شجاعة الرسول ﷺ فى الحرب بصورة ليس لها مثيل فى التاريخ .. فقد قاد بنفسه ثمان وعشرين غزوة انطوت على كل صور العمليات الحربية من دفاع وهجوم وحصار ، وقيام القائد بتولى القيادة بنفسه شجاعة لا تؤثر أن تتوارى . ولم يكتف بالقيادة ، بل كان يشترك فى القتال بنفسه وخاصة فى المواقف الصعبة والحرجة من المعركة .

٦ ــ اللياقة البدنية :

كان النبى ﷺ يتمتع بلياقة بدنية قوية ، فكان يصرع الرجل القوى ، ويركب الفرس عاريا فيروضه على السير ، وكان يداعب من يحب المسابقة فى العدو . وفى غزوة الخندق كان أصحابه يلجأون اليه عند حفر الخندق كلما استعصت عليهم صخرة فيسرع اليها لتحطيمها حيث تتفتت تحت وطأة مطرقته التى يهوى بها ساعده القوى ، وشاركه أصحابه فى مسيراتهم الطويلة الشاقة فى كافة فصول السنة وأظهر فى ذلك تحملا وجلدا يعجز عنه أقوى أصحابه .

ويقول أبو هريرة رضى الله عنه : « ما رأيت أحدا أسرع من رسول الله ﷺ فى مشيه ، كأنما الأرض تطوى له ، انا لنجهد أنفسنا وهو غير مكترث » .

٧ — الثقة المتبادلة والمحبة :

كانت ثقة أصحاب الرسول به عظيمة جدا ، كما كانت ثقته بأصحابه كبيرة أيضا ، ويكفى أن نذكر موقف المسلمين من صلح الحديبية ، اذ لولا ثقتهم العظيمة بالرسول ﷺ لرفضوا هذا الصلح .

أما ثقته بأصحابه فيكفى للدلالة عليها أنه قبل زج قواته فى معركة « بدر » بينما كانت قوة المشركين ثلاثة أمثال قواته ، كما زج بهم فى معركة « أحـد » بينما كانت قوات المشركين خمسة أمثال قواته ، ولا يمكن أن يقبل القائد الاشتباك في معركة لا يعرف مصيرها ضـد أعدائـه المتفوقين على قواته تفوقا ساحقا ، الا اذا كان ذلك القائد يثق بقواته ثقة عظيمة جدا .

ولقد ظهرت محبة الرسول ﷺ لأصحابه ، ومحبة أصحابه له فى كل غزواته ، وفى كل موقف له فى السلم والحرب .. وحسبنا أن نذكر موقف أصحابه منه فى غزوة « أحد » ، لما أحدق به المشركون من كل جانب وصوبوا عليه نبالهم ، فأخذ المسلمون يصدون عنه النبال المصوبة عليه بأجسادهم ، ولم يقتصر ذلك على الرجال ، بل شمل النساء أيضا .

ولقد كان عليه الصلاة والسلام يحب أصحابه حبا لا مزيد عليه ، فاذا سلم عليهم لا يكون البادىء بسحب يده عن السلام ، وكان يلقى الناس بوجه باسم متهلل ، وكان يمقت الغيبة ، وكان البادىء دائمـا أصحابه بالتحية .

٨ — روح الدعـابة :

كانت البشاشة والابتسام من صفات رسول الله ﷺ فى أغلب أوقاته ، وكان يقول : « روحوا القلوب ساعة بعد ساعة فانها اذا كلت عميت » . وكان عليه الصلاة والسلام يتفكه ويمزح ، كما كان يستريح الى الفكاهة والمزاح ، وكان دأبه فى ذلك كدأبه فى جميع مزاياه . . يعطى كل مزية حقها ولا يأخذ من حق غيرها ، أو يعطى الفكاهة حقها

ولا ينقص بذلك من حق الصدق والمروءة . واذا مزح فانما كان يعطى الرضـا والبشاشة ، ولا يأخذ لهما من حق الصدق والمروءة .. فكـان مزاحه آية من آيات النبوة لأنه كان كذلك آية من آيات الله الانسانية .

٩ ـ الاتزان النفسى / الانفعـالى :

لقد كان رسـول الله ﷺ قدوة طيبـة ومثلا أعلى فى الاتزان النفسى ، وحفلت سيرته بصورة أقرب الى الخيال منها الى الحقيقة من التحكم فى الذات وتمـالك الأعصاب فى أشد المواقف حرجا فى السلم والحرب معاً .. فلم يكن سـهلا السيطرة على الأعصاب وتمالك النفس عند تطويق المشركين له ولبعض أصحابه فى غزوة « أحد » من كل جانب ، وكافح أصحابه حتى استطاع أن يخلص المسلمين من فنـاء أكيد . . ولم يكن سهلا على النفس يوم « الخندق » عندما علم بغدر اليهود ونقضهم للعهد ، فأصبح الخطر يهدد قوات المسلمين من خارج المدينة (بعشرة آلاف من الأحزاب) ، ومن داخلها باليهود ، ومع ذلك سيطر على أعصابه فصد الأحزاب وقضى على اليهود .

وفى وقت الرخاء ، فان أروع ما يذكر من أمثلة ما كان يوم فتح مكة وحصوله على نصر ساحق على قريش التى ناصبته العداء أكثر من عشرين عاماً ، ولكنه سيطر على أعصابه ، ولم يظهر منه أى موقف من مواقف العظمة والجبروت التى أظهرها غيره من القادة عند انتصارهم ، وكانت قولته المشهورة لقريش : « أذهبو فأنتم الطلقاء » ! .

١٠ ـ بعد النظـر :

لقد كان رسـول الله ﷺ يتحلى بمزية سبق النظر فى أعماله العسكرية والمدنية ، والأمثلة على ذلك كثيرة .. أصر الرسول ﷺ على قبول شروط هدنة الحديبية ، لأنه أعمل فكره الثاقب فوجد أن فى قبـول هذه الشروط نصر للمسلمين ، فهى تؤمن لهم الاستقرار ، وفى ظل هذا الاسـتقرار أصبح جيش المسـلمين عشرة آلاف مقاتل بعد أن كان ألفا وأربعمائة قبل ذلك بسنتين . فلقد كان الرسول ﷺ يفكر فى كل

كبيرة وصـــغيرة ، ويعد لكل أمر عدته ، ويتخذ كافة متطلبات الحذر والحيطة ، لذلك لم يستطع أعداؤه مباغتته فى أى موقف ، واستطاع أن يباغت أعداءه فى أكثر غزواته .

* * *

وبعـــد ..

هذا قليل من كثير من مناقب الرسول القائد محمد ﷺ .. فلتكن لنا فى رسول الله أسوة حسنة ، وهو خير من قائل :

« ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ، فالامــام الذى على الناس راع وهو مسئول عن رعيته ، والرجل راع على أهل بيته وهو مسئول عن رعيته ، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده وهى مسئولة عنهم ، وعبد الرجل راع على مال سيده وهو مسئول عنه ، ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » . (متفق عليه)

* * *

الفصل الخامس

الاتصـــــال

● **تعـــريف :**

فى كثير من الحالات نجد عضو أحـد الوفود يوجه خطابا فى اجتماع عام لأحد المؤتمرات الدولية ، وواحدا من المسافرين يتناقل الأخبار مع زميله فى المقعد المجاور بالطائرة ، وأحد الأساتذة يؤكد أهمية نقطة معينة فى محاضرة لطلابه ، وأحد المشرفين يقدم تقريرا عن شكاوى العاملين للمدير ، وطفل يسأل والده عن القوة الدافعة التى تجعل الطائرة تنطلق فى الجو ، وأحد المذيعين بالتليفزيون يدير ندوة مع مجموعة من الأدباء • فلا شك أن كل هؤلاء يندمجون فى عمليات اتصـــال لا ارتباط بينها ، كما أنها تختلف تمام الاختلاف بعضها عن البعض الآخر • وعلى أى الحالات ، فكل من هذه الأفعال تتضمن نوعا من الاتصال ، وتترابط بطريقة أو بأخرى •

« والاتصال » (Communication) هو احدى العمليات الأساسية فى العلاقات الانســانية • ويعرف الاتصال بأنه « عمليــة توصيل المعلومات وتبادل الفهم من شخص الى آخر » ويدل هذا التعريف على أن عملية الاتصال تتضمن دائما شخصين : مرسل ومستقبل ، حيــث لا يستطيع فرد أن يتم عملية الاتصال وحده ، فلابد من وجود مستقبل كى تقفل دائرة الاتصال •

فالعلاقات معناها الاتصال ، وكل سوء فى العلاقات معناه سوء الاتصال سواء من حيث فلســفته أو نظريته أو أساليبه • ولعل أكبر

مشكلة تواجهها الادارة الحديثة هى كيف يمكن أن يتم تنظيم المؤسسة من الداخل والخارج على نحو يكفل سهولة الاتصال وسرعة جريانه وكفايته فى الاتجاهات التى تسعى المؤسسة الى تحقيقها ، وذلك على الرغم مما تتميز به المؤسسات الحديثة من ضخامة وتعقيد .

ولقد درجت الادارة التقليدية على أن تضع القواعد والقرارات التى تنظم العمل وتحدد المسئوليات والصلاحيات ، دون أن تهتم بوضع اللوائح التنفيذية التى تبين مجرى المسئوليات والصلاحيات من حيث الزمان والمكان . ومازلنا نرى هذا النظام فى مؤسساتنا .. فاننا اذا ما قلبنا البصر فى هــذه المؤسسات من خلال القرارات والمنشــورات وعلى الواقع ، وجدنا مجموعة من التنظيمات تشملها من أبعاد مختلفة ، وطالعتنا كذلك مسئوليات رؤساء مجالس الادارة والمديرين ورؤساء الأقسام وسائر العاملين مع ما يقابلها من صلاحيات ، ولكننا لا نجد بعد ذلك ما يدل بطريقة رســمية على مجرى العمل وتحركات عناصره المختلفــة .

ان الادارة تنظيم يجرى ، والتنظيم وحده لا يكفى ، وانما سريان التنظيم واتصال عناصره فى حركة داخلية وخارجية هو المقصود من الادارة . وهذا ينقلنا الى شروط الجريان والاتصال الجيد كأساس لسلامة العلاقات . وهنا نجد أنفسنا أمام اعتبارات تتصل « بهندسة التنظيم » واعتبارات « انسانية » تتعلق بالمــادة البشرية المتضمنة فى التنظيم والمتصلة به ، وكلا النوعين من الاعتبارات وثيق الصلة بالآخر . ويمكن تلخيص هذه الاعتبارات فى الآتى :

— ينبغى أن تكون خطوط الاتصال مزدوجة بحيث يسير كل منهــا ذهابا وجيئة فى آن واحد . فاتصال المدير بالموظف — مثلا — لا يكون من طريق واحد رأسه المدير وأسفله الموظف ، انما ينبغى أن يكون من المدير الى الموظف ومن الموظف الى المدير فى نفس الوقت .. وهكذا .

— ينبغى أن تكون خطوط الاتصال قصيرة ما أمكن ومختصرة ، فمن أكبر عوامل ضعف الاتصال ضخامة الجهد الذى يبذل فيه ، وطول

الوقت الذى يضيع ، وكثرة التحويلات التى تحد من سرعة دفعه • وهنا تبرز أهمية « تفويض السلطة » حتى يمكن البت فى كثير من الأمور واتخاذ قرار بشأنها دون حاجة الى كثرة الاتصال بالسلطات الأعلى ، وخاصة فى مشكلات العمل الروتينية اليومية •

— ينبغى أن تكون خطوط الاتصال وأدواته واضحة •• فمن أكبر عوامل الاضطراب والتعطيل فى العمل ألا يعرف المرء فى أى اتجاه يتصرف أو بمن يتصل ليساعده على حل مشكلاته ، أو ما نهاية العمل الذى بدأه • ومن أكبر عوامل الاضطراب والتعطيل فى العمل أن تصدر نشرة مثلا ، وهى أداة من أدوات الاتصال ، حاوية للكثير من العبارات الغامضة المبهمة أو العامة الشائعة الى درجة الميوعة •

— ينبغى أن يتوافر فى العمل جو من الحرية والاطمئنان يعين على سلامة الاتصال وصدقه • وهـذا الاعتبار وثيق الصلة بالناحية الانسانية ، بل هو من صميم الاعتبارات الانسانية التى تؤثر فى حسن الاتصـــال وبالتالى فى حسن العلاقات •

ومن أدلة الاتصال الجيد أنه يتضمن « المعلومات » و « الفهم » • فقد يستمع المســـتقبل للمرسل ولكنه قد لا يفهم ما يعنيه • ويتصف الفهم بالجوانب الشخصية والذاتية ، وهو يحدث فى عقل المستقبل • وقد يستطيع المدير أن يجعل الآخرين مستمعين له ولكن هـــذا لا يعنى بالضرورة أنهم منصتين له ومتفهمين اياه • وكثيرا ما يقع المديرون فى هـــذا الخطأ عندما يتجاهلون هـــذه الحقيقة عندما يصدرون التعليمات أو التوجيهات •• فهم يعتقدون أن مجرد اخبار شخص بما يريد يكفى فى حد ذاته ، ولكن الاتصال لا يتم الا اذا ترادف الفهم مع استقبال المعلومات ، وهـــذا ما يعرف « بالاندماج » أو العمق فى الاتصال •

* * *

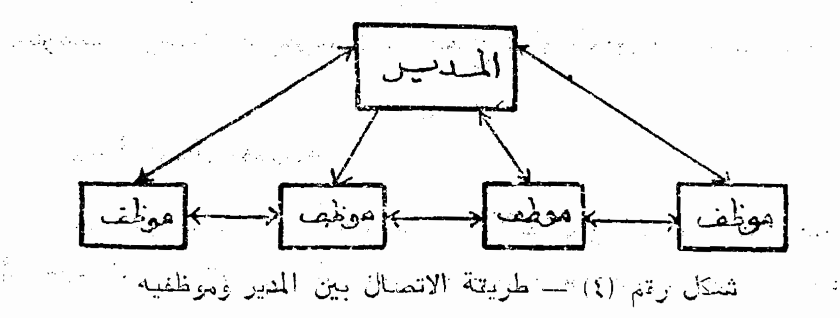
● **أهمية الاتصال وأهدافه :**

يمكن أن ندرك أهمية العلاقات بين الاتصال والادارة عندما نذ أن هذه العملية تتم فى اطار مجموعة صغيرة من العاملين فى احـــدى

المنظمات .. فاذا كانت هــذه الجماعة تتكون من مدير وأربعــة من موظفيه ، وافترضنا فى البداية أنهم لا يستطيعون الاتصال أحدهم بالآخر ، ففى هــذه الحالة نجد أن كل فرد فى الجماعة محاط « بجدار من الصمت » يحول دون حدوث أى نوع من الاتصال ، اذ أن الجدار عال بدرجة تمنع كل موظف من أن يرى زملاءه ، فالرؤيا هى أحد أشكال الاتصال ، ومن الواضح أنه فى مثل هــذه الظروف لا يستطيع المدير أن يقود موظفيه أو أن يتابع الموظفون تعليماته حيث لا يدرك أيهــم ما يريده المدير على وجه التحديد . فليست هناك ـــ فى هذه الحالة ـــ وسيلة يدرك بها الموظف رغبات المدير ، كما لا يستطيع المدير أن يصدر توجيهات لمرؤوسيه ، فليس فى مقدوره اثارة دوافع الموظفين حيث انه لا يدرك حاجاتهم أو رغباتهم .

وعندما يتعذر حدوث الاتصال لوجود جدار الصمت فانه يستحيل الحصول على الجهــود الجماعية . ويتمثل هــذا الجدار فى أذهان العاملين مما يجعل الاتصال متعذرا أو صــعبا لتعذر الرؤيا . وغالبا ما نجد أن هــذه الحواجز البشرية كورقة الترشيح ، حيث تسمح بمرور بعض الاتصال وتحجز البعض الآخر ، مما يجعل الاتصال غير متكافىء . والنتيجة الحتمية لذلك هى سوء الفهم والافتقار الى الدافعية والأمن والصراع والقلق وعدم القدرة على اتخاذ قرارات سليمة .

واذا ما أزيلت حواجز الصمت أو جدار الصمت بين المدير وموظفيه بحيث يستطيعون التواصل فيما بينهم ، فانهم يتمكنون حينئذ من التفاعل والعمل سويا ، كما يوضح شكل (٤) .



شكل رقم (٤) ـــ طريقة الاتصال بين المدير وموظفيه

ويتضح من الشكل أن من أهداف الاتصال تيسير الحصول على المعلومات والفهم اللازم لعمل الجماعة • فحينما يستطيع الناس الاتصال بعضهم بالبعض الآخر فانهم بالتالى يتمكنون من العمل سويا ، ولكن هل من المحتم أن تعمل الجماعة متكاملة فى هذه الحالة ؟ ان هذا يتوقف على معنويات الجماعة واتجاهاتها نحو التعاون ، وعلى مدى ادراك الادارة لاهتمامات العاملين والمديرين وتفسيرها والعمل على تكاملها • ويستنتج من هذا أن من أهداف الاتصال تنمية الاتجاهات اللازمة لاثارة الواقعية والتعاون وتحقيق الاشباع المهنى • ولهذا الهدف أهميته حيث تدل الشواهد على أن مشكلات العمل ترتبط بالاتجاهات أكثر من ارتباطها بالمهارات المهنية أو المعرفية الخاصة بالعمل • ومن شأن توافر المهارة فى العمل والرغبة فيه أن تتحقق الكفاية الانتاجية والاشباع المهنى عن طريق العمل الجماعى •

وتساعد عملية الاتصال على تحقيق الأهداف التى ينشدها المدير سواء فيما يتعلق بالانتاج أو التوزيع أو الخدمة أو أى هدف آخر • فعملية الاتصال هى بمثابة الوصلة التى تربط بين الجهود الذهنية والجسمية للأفراد وتخلق منهم فريقا منتجا على مستوى المسئولية تتوافر لديه رغبة أكيدة فى انجاز ما يكلف به من عمل •

وينبغى أن يقوم الاتصال بدوره فى المساعدة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة ، ومن هذه النقطة يصبح الاتصال هو الحلقة التى تنسق بين أوجه النشاط المختلفة فى المنظمة • ومن شأن المدير الذى ينقل أفكاره لمرؤوسيه بطريقة تمكنهم من فهم ما يرمى اليه أن يكتسب تقبل العاملين لآرائه بحماسة وفهم ، مما يؤدى الى رفع مستوى العمل والانتاج •

وقبل البدء فى ايجاد وسيلة فعالة للاتصال ، وبغض النظر عن الطرق المستخدمة ، على المديرين أن يسلكوا سلوكا انسانيا فعالا نحو العاملين • فالتركيز على الفرد والاهتمام به هو أساس الاتصال السليم الذى يجب أن يبدأ فى أعلى مستويات الادارة — الادارة العليا —

بالمنظمة • وعلى ذلك فمن الضرورى الاهتمام بالأفراد لذاتهم باعتبارهم جديرين بالاهتمام والتشجيع ، مما يؤدى الى اثارة دافعيتهم وتنمية ثقتهم بذاتهم •

ومن أهداف الاتصال مساعدة العاملين على ادراك الطريقة الصحيحة لانجاز العمل ، عن طريق الاتصال المباشر بالمشرفين والرؤساء ، ومناقشة دقائق العمل وتبادل وجهات النظر معهم ، والتقدم بمقترحات لحسن سير العمل وانجازه على أكمل وجه •

ان نوع الاتصال الذى يشتمل على تبادل الأفكار والمعلومات فيما بين العاملين يساعد كل فرد على أن يفهم الهدف من عمله ومغزاه ويدرك دوره فى تحقيق أهداف المنظمة • وعندما يدرك الموظف دوره فى العمليـة الانتاجية ، فمن المرجح أن يقوم بعمل مثمر مستنير ويشعر بأهمية عمله وقيمته • وعندما يدرك أنه يستطيع الربط بين عمله وعمل زملائه بالقسم فى اطار أهداف المنظمة ، فانه يدرك قيمة عمله ويشعر بمدى اسهامه فى تحقيق أهداف المنظمة • ومن شأن الاتصال السليم أن يساعده فى هذا المجال •

* * *

● أنماط الاتصال(١) :

يمكن تعريف الاتصال بأنه تلك العملية التى يمكن عن طريقها نقـل الأفكار أو المشاعر أو الآراء الى الآخرين • وعلى الرغم من تصورنا للاتصال أنه يتم عن طريق اللغة ، فاننا نستعين فى التواصل بالوسائل السمعية والبصرية والارشادات والمحاكاة للآخرين • وعلى أى الحالات فان اللغة هى الوسيلة الأساسية التى تشكل طريقة التفاعل الاجتماعى بين الناس • وباستخدام هذه الوسيلة نتعلم كيف نتعرف على الآخرين ونتبادل الخبرات والآراء والمشاعر والمعتقدات • ونتيجة لذلك فاننا نقوم بتحديد مشكلاتنا وتشخيصها وحلها •

---

(١) G. Beal, et al; **Leadership and Dynamic Group Action.** (Iowa : State Univ. Press, 1962) , pp. 85 - 87 .

وتنشأ معظم المشكلات الجماعية نتيجة لعدم استطاعة القادة أو أعضاء الجماعة أن يتصلوا بغيرهم من أعضاء الجماعات الأخرى • وقد نعنى أن نقول شيئا معينا ولكن ما يحدث هو أن نقول شيئا آخر ، اذ نفترض أن الشخص الآخر الذى يستمع الينا يفهمنا أو يدرك وجهة نظرنا • وقد تعنى نفس الكلمات أشياء مختلفة بالنسبة للآخرين ، حيث يفسرها كل شخص من وجهة نظر مختلفة • وقد يسىء البعض تفسير تعبيرات الوجه أو الاشارات أو الايماءات فى بعض الأحيان •

وعندما تساورنا الرغبة فى تغيير أو تعديل اتجاهات الآخرين أو تعديل سلوكهم ، فان الاتصال المزدوج الذى يجرى فى المناقشات — سواء أكانت رسمية أو غير رسمية — يبدو أن يكون أكثر تأثيرا وفاعلية من مجرد اصدار الأوامر أو القاء المحاضرات •

ويصبح عضو الجماعة أكثر انتاجية عندما يشعر بأنه يستطيع الاعتماد على معلومات وافية ومفيدة ، وخاصة تلك التى تؤثر على دوره بطريقة مباشرة • ويلاحظ أن الجماعات الأكثر انتاجية تتميز بوجود نظام للاتصال فيما بينها أكثر من تلك الجماعات الاقل انتاجية • وتزداد المشاركة الجماعية والكفاية الانتاجية والشعور بالرضا والاشباع عندما يشعر الأعضاء بأن من حقهم الاشتراك فى المناقشة مع رؤسائهم ، وعندما تتاح لهم فرصة الأخذ والعطاء مع زملائهم وقادتهم • وينجح المشرفون والقادة فى تحقيق أهدافهم القيادية عندما تتركز اهتماماتهم فى تنمية العلاقات فيما بين العاملين وتوفير وسائل الاتصال الفعالة فيما بين أعضاء الجماعة • وفى أغلب المواقف الجماعية ينشأ عن قلة التفاعل فيما بين أعضاء الجماعة نقص فى قوة العلاقات وحقيقة المشاعر مما يؤدى الى التقليل أو الحد من توحد الفرد مع الجماعة •

وعندما يتعرض الاتصال الرسمى للقمع أو التجاهل ، حينئذ تظهر خطوط الاتصال غير الرسمية • ويلاحظ فى المنظمات التى تتخذ فيها القيادة طابعا مسيطرا أن التنظيمات غير الرسمية تعلن عن وجودها ، وحينئذ تتعارض أهدافها مع أهداف الجماعة الرسمية •

* * *

● حرية الاتصـــال :

من واجب المديرين أن يحولوا دون وجود عوائق تحد من حرية الاتصال فيما بين أعضاء الجماعة • واذا ما تساءلنا عن أهمية توافر حرية الاتصال فيما بين أعضاء الجماعة نجد أن هناك — على الأقل — سببين رئيسيين لذلك •• أولا : اذا كانت هناك حواجز تحول دون حرية الاتصال بين الأفراد ، فانه يصعب التغلب على الاتجاهات العدوانية التى تنشأ نتيجة للتفاعل والصراعات • ولذا فان حرية الاتصال ضرورية لتنمية العلاقات الودية فيما بين أعضاء الجماعة • ومن شأن الجماعة التى تعيش فى صراع داخلى دون أن يتم نوع من الاتصال بين أعضائها ألا تكون قادرة على أن تسلك سلوكا متوافقا •

والسبب الثانى لأهمية حرية الاتصال كأساس لتنمية العلاقـــات السليمة فى الجماعة هو أهميته بالنسبة لأعضاء الجماعة حتى ينمو فيما بينهم جو من الفهم المتبادل • فمن الصعوبة بمكان أن تصل الجماعة الى اتفاق بخصوص انجاز عمل معين أو اتخاذ قرار ما فى أحد المواقف اذا ما اختلف أعضاء الجماعة فى تفسيرهم للموقف ، بمعنى أن كل فرد يفسر الموقف بمعنى مختلف عما يفسره به الآخر ، دون أن يحدث اتفاق فى المفهوم الأساسى للموقف فيما بين أعضاء الجماعة •

وتشـــير البحوث الى أن أى تجديد أو تطوير فى موقف العمل يواجه بمعارضة شديدة من العاملين • وبتعدد الاجتماعات واللقاءات مع العاملين ، مع اتاحة حرية المناقشة لكل منهم ، يتضح اختلاف المعانى والمفاهيم التى يكونها كل فرد من جانبه • وبعد توضيح الآراء والمعانى والمفاهيم أمكن تنمية التعاون بين العاملين • ومن هنا تتضح أهمية حرية الاتصال فى توضيح المعانى والمفاهيم لكل فرد فى الجماعة[٢] •

---

(٢) T. Gordon; Leadership and Adminis - « Group — Centered tration » , in C. Rogers; **Client - centered Thearpy.** (Boston : Houghton - Mifflin, 1951) , p. 345.

وتقوم حواجز الاتصال بالمنظمة عندما يدرك أفراد الجماعة وجود عوائق فى طريق الاتصال • وقد يشكل أحد المواقف عائقا للاتصال بالنسبة لفرد دون أن يشكل عائقا لفرد آخر • وعلى ذلك فقد تشكل بعض وسائل واجراءات الاتصال الرسمية — كالتقارير والتعليمات — عائقا لاتصال بعض أعضاء الجماعة ، بينما لا يرى البعض الآخر فى هذه الاجراءات أى عائق بالنسبة لهم • وبالمثل فقد تشكل اجراءات الاتصال عقبة فى احدى المنظمات ، بينما لا يحدث ذلك فى منظمة أخرى • وعلى أى الحالات فهناك اتفاق على بعض الأشياء التى تحد من حرية الاتصال وتسبب عائقا •• ومن هذه الأشياء بعد المسافة بين الأعضاء ، وتعذر المواجهة أو اللقاءات الشخصية ، وتعقد وسائل الاتصال ، وضغط مطالب العمل بالدرجة التى لا تتيح للعاملين وقتا للاتصال ، ولا شك فى أن هذه الأسباب جديرة بالدراسة والاهتمام فى أية منظمة حتى يمكن اتاحة الفرصة لحرية الاتصال فيما بين العاملين •

وبالاضافة الى ما سبق ، فهناك العائق الأكبر الذى يحول دون حرية الاتصال ، كما يراه عضو الجماعة مهددا لكيانه • ويعنى هذا القول أن كل عضو فى الجماعة يكون فى اطار ذاته أو نفسه العوائق التى تحول دون حرية الاتصال • وهنا تظهر أهمية تحرير الفرد أو عضو الجماعة من كل ما يهدد كيانه ، حتى يستطيع أن يعبر عما يجول بخاطره بحرية ويسلك سلوكا متوافقا •

* * *

● عملية الاتصـــال :

يمكن تلخيص عملية الاتصال فى الآتى : « من يقول ؟ وماذا يقول ؟ وفى أى طريق يسلك ؟ والى من ؟ وبأى أثر ؟ » •

والعناصر الأساسية فى هذه العملية هى : الناس الذين يرسلون ويستقبلون ، والوسيلة المستخدمة ، والرسالة المنقولة ، والتأثير متضمن فى هذه العناصر الثلاثة ويمثل هدف الاتصال •

وعندما يتصل الفرد « ا » بالفرد « ب » فان عملية الاتصال تتضمن ست خطوات نوضحها فى الآتى :

التمثيل العقلى ← الترميز ← الانتقال ← الاستقبال ← التفسير ← الفعل (الاستجابة) •

وفيما يلى شرح خطوات عملية الاتصال :

١ ـ التمثيل العقلى (Ideation) :

هـذه أولى الخطوات التى يقوم بها المرسل ، حيث يبتكر فكرة أو يختار حقيقة معينة كأساس للاتصال • وهذا هو محتوى الاتصال وأساس الرسالة التى يتضمنها ، اذ يجب أن تكون لدى المرسل فكرة معينة يود أن يعبر عنها • ويتقرر التمثيل العقلى من خلال الخبرات السابقة للمرسل وقدراته وأهدافه التى يرغب فى التعبير عنها • وشعار هذه الخطوة هو : « لا تبدأ الحديث حتى تسبقه بالتفكير » •

٢ ـ الترميز (Encoding) :

ويقصد به تنظيم الأفكار على هيئة سلسلة من الرموز التى يشعر المرسل بضرورة الاتصال بواسطتها بالمستقبل • وفى هذه المرحلة ينتقى المرسل الوسيلة الملائمة للاتصال حتى يختار الرمز المناسب لها • فالبرقية أو التلكس مثلا تختلف فى أسلوبها عن النشرة المكتوبة ، كما يختلف كلاهما عن المناقشة أو المحادثة الشفهية •

٣ ـ الانتقال (Transmission) :

يختار المرسل طريقا معينا لنقل رسالته الى المستقبل مستخدما الوسيلة الملائمة ، مع التحديد الدقيق للوقت المناسب للارسال ، بحيث تسترعى الرسالة اهتمام المستقبل • وعند استخدام المقابلة الشخصية يراعى الابتعاد عن كل ما يشتت التفكير •

٤ — الاســـتقبال (Receiving) :

يوجه المرسل الرسالة الى المستقبل حيث يتلقاها فى الوقت والمكان والظروف الملائمة • واذا كانت الرسالة شفهية فينبغى أن يكون المستقبل منصتا جيدا والا ضاعت الرسالة ولا تؤدى غرضها •

٥ — التفسير — فك الرموز — (Decoding) :

يستجلى المستقبل رموز الرسالة التى تلقاها ويتفهمها • واذا كـــان المستقبل ذكيا ومتعاونا فانه يحاول أن يستخلص من الرسالة المعانى التى قصدها المرسل • وعلى أى الحالات ، لا يستطيع أى مرسل أن يدخل فى قرارة نفس المستقبل ، وعلى ذلك فان مدركات كليهما قد تختلف • ولن يتطابق المعنى الذى استخلصه المستقبل من الرسالة مع ما يقصده المرسل تماما الا عند المواجهة الفعلية بين الاثنين •

٦ — الفعل / الاستجابة (Action / Response) :

الخطوة الأخيرة هى الفعل أو الاستجابة التى يقوم بها المستقبل نحو الرسالة التى تلقاها • فقد يحتجز المعلومات فى ذاكرته ، أو يسجلها فى الملفات ، أو يسأل عن المزيد من المعلومات ، أو يقوم بتنفيذ اجراءات معينة ؛ أو قد يرفض الرسالة أو يتركها جانبا • وطالمـــا أن المستقبل قد فسر رموز الرسالة فانه سيقوم بنوع معين من الاستجابة دون شك • وكلما تيسر فمن الأفضـــل أن يقوم بنوع من التفاعل مع المرســـل ، كى يحدث نوع من الاتصال المزدوج • وبانتهاء هذه الخطوة تستكمل حلقات عملية الاتصال •

* * *

● الأفراد المتضمنون فى عملية الاتصال :

تتضمن الرسالة عادة كلمات أو صورا أو رموزا من نوع معين ، ويمكن أن يتم الاتصال بين الأفراد طالمـــا كانوا يستخدمون معنى واحدا

لهذه الرموز دون اختلاف فى المفاهيم الأساسية • وكلما عاش الأفراد سويا فى جماعة واحدة واتصل كل منهم اتصالا مباشرا بالآخر ، كلما سنحت فرص أكبر كى تتطابق المعانى • ومن ناحية أخرى ، كلما كان الفارق الاجتماعى كبيرا وزادت حاجة الأفراد لاتصال بعضهم بالبعض الآخر كلما ازداد احتمال عدم تطابق المعانى •

ولأغراض اتصال العاملين ، قد يكون من المفيد التفكير فى اللغة كأسلوب للاتصال ، فكل فرد يتبع أسلوبا معينا يعتمد على الجماعة التى ينتمى اليها • وعلى هذا الأساس ، نجد أن الادارة العليا لها نمط معين فى الاتصال يختلف عن ذلك الخاص بالمشرفين ، ويتباين عما يستخدمه العاملون • وتتركز مشكلة اتصالات العاملين فى التأكد من وجود هذه الأنماط الثلاثة ، ثم القيام بعمل شىء نحوها • ومن خلال أداء العاملين لعملهم فى الماضى وتنقلهم من عمل الى آخر تزداد حصيلتهم من أنماط الاتصال • وبالمثل عند ترقية العاملين الى وظائف اشرافية وقيادية ، وبالتالى ازدياد أعبائهم من حيث الاتصال ، فان الفرصة تسنح لهم كى يمارسوا أنماطا مختلفة للاتصال •

وحتى تكون الرسالة مقنعة ، ينبغى ألا تقتصر على الجانب اللغوى وفهمه فقط ، بل يجب أن تكون ذات دلالة من حيث اثارة دافعية الفرد •• فماذا تعنى الرسالة بالنسبة له ولأهدافه وحاجاته ورغباته ، حيث انها تعتبر الاختبار النهائى لمدى انصات العامل بامعان ومدى استيعابه لمحتوياتها وتأثره بها •

ويعمد المديرون الى بذل مزيد من الاهتمام والعناية باتجاهات العاملين وحاجاتهم • وتشير الدراسات الى حاجة العاملين للأمن والاستقرار والترقى والاعتراف والتقدير ، وقد تكون هذه الرغبات عامة بحيث تنطبق على أغلب العاملين • ومما يساعد على ادراك نوعية الحاجات والاتجاهات ، الحصول على معلومات عما تفكر فيه جماعة معينة من العاملين والمشكلات التى تواجهها بالنسبة لنوع معين من العمل • ويمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال السجلات

والتقارير الخاصـــة بالشكاوى والتظلمات وتقـــارير الأداء وغيرها . هـــذا بالاضافة الى اجراء مقابلات مع المديرين والمشرفين يقوم بها الخبراء السلوكيون لمناقشة مشكلات الاتصال وأبعادها .

ولكى يمكن التأكد من أن رســالة الادارة قد تم فهمها وادراكها وتقبلها ، ينبغى أن يتم التعبير عن الرسالة من وجهة نظر خبرة العاملين . وعلى ذلك فمن الأفضل أن تكون كلمات الرسالة فى اطار مفاهيم العاملين ومدركاتهم واهتماماتهم حتى يقتنعوا بها . ان فهم الناس الذين يرسلون ويستقبلون الرسالة له أهميته فى الاتصال ، ولكن ينبغى ألا نغفل الوسائل المستخدمة فى الاتصال لمـــا لها من أهمية .

* * *

أساليب الاتصال الادارى

ان الوسائل التى تيسر للانسان نقل مختلف الرسائل يمكن تصنيفها فى ثلاث مجموعات رئيسية هى[٣] :

١ — اتصالات بوسائل سمعية (شفهية) .

٢ — اتصالات بوسائل سمعية بصرية (تحريرية) .

٣ — اتصالات بوسائل بصرية (تحريرية ومصورة) .

وفيما يلى شرح موجز لهذه الوسائل :

أولا — الاتصالات الشفهية (الكلمة المسموعة) :

الاتصال الشـــفهى هو أقدم وســـائل الاتصال وأكثرها ذيوعا وانتشارا . وقد أضافت اليه التكنولوجيا الحديثة بعدا آخر ، وهو امكانية الاتصال الشفهى عن بعد باستخدام التليفون السلكى واللاسلكى .

---

(٣) زيدان عبـــد الباقى : **وســـائل وأساليب الاتصال فى المجالات الاجتماعية والتربوية والادارية والاعلامية** (ط ٣) . (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٩) ، ص ٢١١ — ٢١٢ .

فالانسان كان — ولا يزال — يتصل بالآخرين عن طريق المواجهة،أو يتصل بعدة أفراد من خلال اجتماعات اللجان والمؤتمرات • ومن مزايا هـذا الاتصال المباشر — دون وسيط مثل التليفون — أن الشخص يستطيع الوقوف على رد الفعل أو « التغذية المرتدة » (Feed back) للاتصال •

ولما كان الاتصال الشفهى هو أقصر الطرق وأيسرها من حيث الوقت والجهد والتكاليف ، فانه يحتاج الى الصراحة ، التى هى أساس مثل هـذا الاتصال • ومن جهة أخرى فان هـذا الاتصال يعفى المرسل من الشكليات والرسميات ويوحى بوجود ألفة ومودة بين طرفى الاتصال • فالرئيس يستطيع أثناء لقائه العابر مع أحد مرؤوسيه أن يبلغه رسالة ما كتنفيذ عمل معين ، ثم يربت على كتفه أو يقول كلمة مجاملة أو يبتسم أو نبرة صوت ودية •• فى حين أن ارسال أمر كتابى من الرئيس لتنفيذ عمل ما يجعل المرسل اليه (المستقبل) يشعر بأن العملية أصبحت رسمية ، وقد تدفع الشخص الذى تلقى الأمر الكتابى الى السلبية أو اتخاذ موقف معارضة أو قد يعمد الى تعطيل التنفيذ بمبررات معينة •

ويتطلب الاتصال الشفهى توافر بعض الشروط التى تجعل جو المنظمة يسمح بالاتصال الصاعد والهابط من خلال قنوات وقيم ومبادىء معينة • وهذه الشروط هى :

١ — تنمية جو ودى ومجال طيب يسمح — أثناء الاتصال — بالتفكير والتحديث دون أن يشعر الشخص بمعوقات تقف فى طريقه •

٢ — تبنى وتشجيع الجديد من الأفكار البناءة التى تستهدف رفع الكفاية الانتاجية أو تحسين ظروف العمل والانجاز •

٣ — أن يكون هناك نسقا من القيم والمبادىء والمعايير التى يتمسك بها كل من الرئيس والمرؤوسين •

٤ — تكوين لجان عمل أو لجان انتاج أو استشارات تسمح بتبادل الفكر والرأى بين مختلف الخبرات والمستويات فى المنظمة •

٥ — انشاء القنوات التى تسمح بتدفق محتويات الاتصال فيما بين فروع وأقسام المنظمة والعاملين بها •

٦ — اتاحة الفرصة للعاملين كى يشترك كل منهم بالتعبير عن رأيه فى طريقة انجاز العمل ، بحيث يقف كل منهم على خلفية القرارات الادارية ، خاصة تلك التى تمس حقوق العاملين ، تجنبا لحدوث أى نوع من المقاومة .

٧ — مراعاة استخدام الاجتماعات والمناقشة مع العاملين فى حالة الشروع فى تطوير بعض أساليب العمل أو تغييرها أو استحداث بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على تأييد العاملين والتغلب على المقاومة لكل ما هو جديد أو مقاومة التغيير .

* * *

ثانيا — الاتصالات التحريرية :

اذا كانت الاتصالات الشفهية تبلغ نسبتها — فى الغالب — ٩٠٪ ، فان الاتصال التحريرى لا يزيد عن ١٠٪ من مجموع الاتصالات . وليس معنى هذا أن الاتصالات التحريرية قليلة الأهمية ، وانما المقصود هو أن معظم الاتصالات تتم شفهيا ، حتى الاتصالات المكتوبة أو التحريرية يفضل أن تعقبها مناقشة — أى اتصال شفهى جماعى — لتفهم جوانب محتويات الاتصال التحريرى ومناقشته . والرسائل أو الموضوعات ذات الطابع التحريرى هى تلك التى تحتاج الى دراسة وتحليل ومقارنة ، هذا بالاضافة الى الموضوعات التنظيمية كاللوائح والقوانين والسياسات والنظم الأساسية والمذكرات التفسيرية ، فهذه تحتم أن يكون الاتصال فيها كتابيا لما تتضمنه من تحديد للاختصاصات والمسئوليات وتحديد طرق العمل ومعدلات الأداء . والفرق بين الاتصال الشفهى والكتابى مثل : الاذاعة والصحف هو أن الاذاعة — كما يقال — « كلام فى الهواء » ، بينما الصحف تسجيل يومى لمختلف شئون المجتمع . ولكل من هذين النوعين للاتصالات أهميته وضرورته .

ولما كانت الاتصالات التحريرية تتميز بتحديد المسئوليات وتحديد نظم وطرق العمل ومخاطبة أكبر عدد من العاملين ، فان دواعى الاتصال الكتابى تتلخص فى الآتى :

١ — عندما تكون الرسالة موجهة لعدد كبير من العاملين أو الأقسام .

٢ — عندما تحتاج الرسالة الى وقت طويل لدراستها وتحليلها .

٣ — عندما تنطوى الرسالة على تعديلات اجرائية أو قانونية ، لتكون بمثابة مستند لدى المنفذين .

٤ — عندما تنطوى الرسالة على تفصيلات واحصاءات عديدة .

٥ — عندما تكون الرسالة علاجا لموقف خاطىء ، مع المطالبة بتصحيح الأوضاع الخاطئة فى زمن محدود .

٦ — عندما تبلغ الرسالة الى أشخاص أو فروع بعيدة عن المقر الرئيسى للمنظمة ، مثل رؤساء الأفرع الاقليمية أو الخارجية .

هذا وتستخدم الاتصالات الكتابية فى كل المنشورات ، والكتب الدورية ، والتعليمات ، والقرارات الادارية ، والاقتراحات ، والشكاوى ، والتنظيمات ، والاعلانات بالصحف والمجلات .

* * *

ثالثا — الاتصالات المصورة :

وهو الاتصال الذى تستخدم فيه الكلمات المصورة أو الصور الفوتوغرافية أو الرسم البيانى أو صور بعض النشاط الانتاجى . ولما كانت الصورة تعادل ألف كلمة — كما يقال — فانها وسيلة فعالة فى الاتصال . وقد تستخدم الوسائل السمعية والبصرية فى الاتصالات المصورة ، مثل الأفلام السينمائية ، وأشرطة الفيديو ، والملصقات ، وأشرطة التسجيل ، ووحدات الاذاعة ، ومكبرات الصوت .

ويمكن تلخيص الوسائل المختلفة للاتصال فى الآتى :

١ — **المطبوعات** ، وتشمل : المجلات ، والصحف ، والدوريات ، والنشرات ، والكتيبات ، والتقارير ، والاعلانات .

٢ — **الشفهية** ، وتشمل : المقابلة الشخصية ، ومقابلات التوجيه والارشاد ، والاجتماعات الدورية ، والمؤتمرات ، واللقاءات الاجتماعية ، والاتصالات الهاتفية .

٣ — **الوسائل السمعية والبصرية**، وتشمل: الاذاعة، التليفزيون، السينما، القطع الشريطية (الفانوس السحرى)، الملصقات، الرسوم التوضيحية، وسائل الايضاح (السبورة، التمثيليات، الجداول والخرائط والرسوم البيانية)، المعارض، النماذج، التسجيلات.

٤ — **التحريرية**: التعليمات، البرقيات، التلكس.

ويتوقف اختيار الوسيلة المناسبة على موقف الاتصال ذاته، مع ملاحظة انتقاء أنسب وسيلة تحقق أفضل النتائج. ويتأثر انتقاء الوسيلة المناسبة للاتصال على الغرض الذى يستخدم فيه، وفى هذا المجال نجد أن هناك ثلاثة أغراض للاتصال:

١ — **الاتصال الملزم** (Obligational Communication):

حيث يتم امداد العاملين بالمعلومات الضرورية، والتى يرون أن من حقهم معرفتها. وتتضمن هذه المعلومات تشريعات العمل، وحقوق العاملين، والأجور والحوافز، وما أشبه. والهدف من هذه المعلومات هو وفاء المنظمة بالتزاماتها القانونية والأدبية نحو العاملين.

٢ — **الاتصال للاعلام** (Informational Communicattion):

حيث يتم اعلام العاملين بالمنظمة بالمعلومات التى ترى الادارة ضرورة معرفتهم بها. وتتضمن هذه المعلومات تعليمات الأمن، ونظام العمل، والتعليمات المستديمة للمنظمة، ومعلومات عن الانتاج، وبعض تعليمات لانجاز العمل. والهدف من هذه الوسيلة هو اثارة دافعية العاملين للبحث عن المعلومات، لذا ينبغى انتقاء أسلوب يجذب انتباه العاملين مع الاستعانة بالوسائل السمعية والبصرية واستخدام جماعات المناقشة الصغيرة.

٣ — **الاتصال الاقناعى** (Persuasive Communication):

ويستهدف احداث التغيير فى الاتجاهات والسلوك لدى العاملين، وهو يعتبر من أكثر أهداف الاتصال طموحا. ومن المتوقع فى هذه الحالة أن تكون المعلومات ذات تأثير على طريقة تفكير العاملين وما يتبع

ذلك من سلوك • وتستخدم هـذه الوسيلة عند استحداث أساليب أو وسائل جديدة للعمل أو اجراء تغيير فى النظم •

وليس تغيير الاتجاه أو السلوك وتعديله بالأمر الهين ، بل ينبغى مراعاة عدة عوامل فى هذا الصدد • وأول هذه العوامل هو اتاحة الفرصة للمشاركة ، سواء بالسماح للعاملين بتوجيه بعض الأسئلة أو التعقيب على بعض المعلومات واتاحة الفرصة لهم للمناقشة وتشجيع اندماجهم في الموقف ، مع الاستفادة من بعض الوسائل السمعية والبصرية فـى هـذا المجال • وعندما يختص الاتصال بمعالجة مشكلة عاجلة أو طارئة وتقديم الحل المناسـب لها ، فانه يمكن تقبل الحل اذا ما تأكد العاملون من امكانية تنفيذ الحـل أو أنهم اشتركوا فى تقديمه أو اقتراحه ، وحينئذ يمكن ترجمة هذا الحل الى سلوك •

وينبغى أن تؤمن الادارة بأسلوب « اظهار الحقيقة » فى عملية اتصال العاملين • واذا ما نشأت اتجاهات سلبية لدى العاملين فانها ترجع دون شك الى افتقارهم وحاجتهم للمعلومات ، والحل السليم فى هذه الحالة هو اطلاعهم على الحقائق • ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يحول استخدام وسائل الدعاية ، فهو يبدو أسلوبا محايدا موضوعيا يحول دون وجود أى صراعات أو سلوك عدوانى من جانب العاملين •

ولا يعنى قولنا السابق أن الحقائق وحدها هى التى تعمل علـى تغيير اتجاهات العاملين ، حيث ان الاتجاهات تتشكل من تأثيرات مختلفة يتعرض لها الفرد • وفى كثير من الأحيان نجد أن للحقائق تأثير كبير فى هذه الناحية ، وفى أحيان أخرى يكون التأثير للانفعالات والعقائد المختلفة التى يعتنقها الشخص • ونظرا لأن الاتجاهات المختلفة تتشكل عن طريق مؤثرات عديدة ، فمن الضرورى أن نقوم بتحليل الاتجاهات نحو كل موضوع على حدة ، باستخدام الأساليب والوسائل العلمية •

* * *

مهارات الاتصـــال

يمكن القول بأن الاتصال هو عملية المشاركة فى المعرفة ونقلها •• وقد يشارك الشخص فى بعض المعلومات ، أو الأفكار أو المشاعر • وتتم المشاركة بين الناس الذين يستخدمون رموزا أو علامات معينة متفق عليها فيما بينهم •• وقد تكون هذه الرموز اشارات ، أو أعدادا . أو رسومات بيانية ، أو كلمات ، وما أشبه •

وتعتبر اللغة التى نتحدث بها من أهم الرموز المتفق عليهـــا فى الاتصال • وبالاضافة الى اللغة فهناك العديد من الوسائل الأخرى التى ترمز للاتصال مثل : الأرقام ، والجداول ، والرسوم البيانية ، والرسوم الهندسية ، ورسوم الدوائر الألكترونية ، ولغة الجسم (مثل المصافحة ، والايماءات) ، واشارات الدخان ، والموسيقى الهادفة المعبرة ، وعلامات المرور والطرق ، وما أشبه •

وقد تتعلق حالة الاتصال بأشياء يتخيلها الانسان ويرغب فى أن يشارك الآخرين فيها ، فالاجابة عن سؤال معين قد تعطى الكثير من الظروف والملابسات التى يتم فيها الاتصال • وفيما يلى بعض أمثلة للمهارات التى يحتاج اليها المسئول عن الاتصال فى اتصالاته اليومية :

١ ـــ المهارة فى استخدام كلمات التخاطب ، وتشمل :

ـــ التحديد الشفهى لحقائق الموقف بوضوح ودون غموض •

ـــ تقديم المشورة والتوجيه للآخرين شفهيا ، بطريقة غير رســـمية •

ـــ المناقشة الهادئة الهادفة للمشكلات مع الآخرين •

٢ ـــ المهارة فى تقديم المعلومات كتابيا ، وتشمل :

ـــ اعداد مسودة بعناصر الموضوع •

ـــ عرض الموضوع بطريقة منظمه متكاملة •

ـــ عرض الرسوم التوضيحيـــة والاحصـــاءات المتعلقة بالموضوع بدقـــة •

٣ — المهارة فى استقبال المعلومات من مصادرها العديدة ، وتشمل :

— التعرف على الأجزاء المترابطة ذات الصلة الوثيقة من خلال المــادة المكتوبة .

— قياس مدى دقة الأرقام والاحصاءات باستخدام الوسائل المعينة على ذلك .

— الاشارة بدقة الى المعلومات المقدمة وعرضها فى شــكل جدول أو رسم بيانى .

* * *

● مهارات الاتصال الأساسية :

يمكن تحديد المهارات الأساسية للاتصال فى الآتى :

١ — تحديد الهدف من الاتصال .

٢ — التعرف على هوية الشخص الذى يستقبل الرسالة .

٣ — تقديم الرسالة بطريقة منظمة .

وفيما يلى نناقش كلا من هذه المهارات :

أولا — تحديد الهدف من الاتصال :

على الرغم من أن تحديد الهدف من الاتصال هو من أهم مهارات الاتصال ، الا أنه لا يلقى الاهتمام اللازم فى الغالب . فمن الواضح أن القائم بالاتصال — سواء أكان شفهيا أم كتابيا — يعرف ما يريد أن يقوله أو يكتبه . وان عدم القدرة على الاتصال تظهر فى شــكل الاختيار السىء للكلمات التى تعبر عن الرسالة . وهنا تبدو المشكلة فى أن الشخص لم يكون فكرة واضحة فى ذهنه عن قصده ونواياه مما يريد أن يقول أو يكتب . ان توضيح هذه المقاصد والنوايا تتضمن التساؤل الشخصى ، أى أن يسأل الشخص نفســه : « ما الذى أريد تحقيقه

أو الوصول اليه من خلال هذا الاتصال » ؟ ويشتمل هذا السؤال على أسئلة أخرى مثل :

١ - هل ترغب فى توصيل معلومات ؟

واذا كان الأمر كذلك فعليك أن تقرر :

- ما الذى تشير اليه المعلومات بدقة .
- نوعية المعلومات .
- كمية المعلومات أو القدر اللازم من المعلومات التى يقدمها .

٢ - هل تريد من شخص ما أن يقوم بعمل معين ؟

واذا كان هــذا ما تريده ، فعليك أن تقرر ما يأتى :

- ما نوع العمل أو الفعل الذى أريده .
- الطريقة التى يؤدى بها ذلك .

وقد يكون الفعل معقدا ، أى يتضمن حلقات متتالية من الأفعال ، وفى هذه الحالة :

- راجع الطريقة التى يتم بها اجراء كل فعل .
- راجع تسلسل الأفعال بالطريقة السليمة .

٣ - هل ترغب فى التأثير على رأى الطرف الآخر ووجهــة نظره فى الموضوع ، عن طريق المناقشة والاقناع ؟

اذا كان الأمر كذلك ، فعليك القيام بالآتى :

- اعداد قائمة بالمناقشات التى تؤيد وجهة نظرك فى الموضوع .
- اعداد قائمة بالاعتراضات التى تتوقع أن تواجهها بخصوص الموضوع .
- ضع فى اعتبارك الشخص الذى سيستقبل الرسالة ، ثم قرر أى المناقشات والاعتراضات سيكون أكثر تأثيرا عليه .

٤ — هل ترغب فى التأثير على مشاعر الآخرين ؟

لا نعتقد بأنك ستواجه حالات كثيرة فى عملك تجعل هدفك هو التأثير على مشاعر الآخرين وانفعالاتهم بطريقة مباشرة • وعلى أى الحالات ، ينبغى أن تهتم بالنتائج غير المقصودة أو المتوقعة لاستجابات الناس لما تقوله أو تكتبه • فاذا ما أثرت مشاعر الهجوم أو العدوان لدى من يستمع أو يقرأ لك ، فان ذلك من شأنه أن يقلل من تأثير رسالتك الى حد كبير •

* * *

ثانيا — التعرف على هوية الشخص الذى يستقبل الرسالة :

ناقشنا فى الفقرات السابقة « الهدف من الاتصال » ، والواقع الفعلى يشير الى أنك ستحصل على بعض المعلومات عن طبيعة الشخص الذى ستجرى معه الاتصال ونوعيته ، أى هويته ، ومن شأن هذه المعلومات أن تؤثر على جميع جوانب الاتصال الذى ستقوم به •

والهدف من مناقشة هذه المهارة هو تنمية قدرتك التعرف على شخصية مستقبل رسالتك وخواصه التى تؤثر على رسالتك • فمن خلال حياتك العملية قد مارست الكثير من المواقف التى تعرفت فيها على خواص مستمعيك بما يؤثر على رسالتك •• ولو تساءلنا أو تصورنا أنك واجهت مواقف مع طفل فى السادسة — ووالدك ، وأحد رجال الأعمال وصديق ، تتحدث مع كل منهم عن عملك • فالموضوع الذى تتحدث عنه واحد لا يختلف فى كل الحالات ، ولكن هل الرسالة التى تنقلها الى كل منهم واحدة فى كل الحالات ؟ انى أشك فى ذلك . فالمعلومات تتغير ، والكلمات التى تستخدمها تختلف من مستمع الى آخر • ولنضرب مثالا آخر بما يحدث فى البرامج التدريبية •• فالبرامج التدريبية تعقد لمختلف المستويات الوظيفية ، وتتكرر بها موضوعات • فموضوع مثل « الدافعية للعمل » قد يقدم فى برنامج للمشرفين ، والمشرفين الأوائل ، ورؤساء المكاتب والمديرين •• وهنا نجد

أن المـادة الدراسية ، والشرح ، والحالات ، والتمارين المســتخدمة تختلف من برنامج الى آخــر • ويتحكم فى المواقف عوامل السن ، والتعليم ، والخبرة ، والمعرفة ، والمركز الوظيفى ، والمكانة الاجتماعية للمستمع •• وهذه كلها خواص ينبغى أن توضع فى الاعتبار قبل توجيه الرسالة للشخص ، بالاضافة الى مدى اهتمام الشخص بالرسالة ومدى استجابته لك • وعلى أى الحالات فعليك دائما أن تعمل على مواءمــة ما تقوله فى يشبع حاجات الشخص الذى نوجه اليه الحديث أو الرسالة •

* * *

ثالثا — تقديم الرسالة بطريقة منظمة :

قد تكون بعض الاتصالات أو الرسائل قصيرة جدا ، مثل « وصلت الرحلة رقم ٤٤١ القادمة من الرياض » ، ولكن الكثير من الأشياء التى تريد أن تقولها معقدة • وتنشأ المشكلات عادة عن كيفية تسلسل الأفكار استعدادا لتقديمها ، أو بشأن المعلومات التى تلبى حاجة الآخرين • وهنا تبرز تساؤلات مثل : « كيف سأبدأ » ؟ ، أو « ما هى الخطوة التالية » ؟ • « كيف سأنهى الموضوع » ؟ وعلى ذلك يجب البدء بترتيب أو تصنيف المعلومات أو الأفكار ، ويمكن القيام بذلك بطرق عديــدة تتلخص فى الآتى :

١ — **وفقا لتسلسل الأحداث :** ان تقديم المعلومات وفقا لتسلسل الأحداث له أهميته عندما تعتمد النتائج على اتباع خطوات محــددة ، وهذا ما يحدث عند اجراء التجارب أو اجراء اختبار معين •

٢ — **بترتيب تصاعدى أو تنازلى لدرجة الأهمية :** يحدث أحيانا — كما فى حالة اقتراح القيام بفعل أو واجب معين — أن تقدم الأســباب المرجحة للقيام بهذا الواجب مرتبة حسب تأثيرها على أداء هذا الواجب وتقدم عادة أقوى الأسباب فى البداية ، أو قد تعكس الآية وتقدم الأسباب قليلة الأهمية فى البداية • فاذا ما قدمنا بيانا احصائيا عن بحث يختص برأى الركاب فى الخدمات التى تقدمها « السعودية » على طائراتها حسب أفضليتها ، تقدم الأعداد والنسب المئــوية لكل خدمة

بتسلسل تصاعدي أو تنازلى ، بحيث تبدأ بأقلها ثم تتدرج تصاعديا ، أو بأكثرها وتتدرج تنازليا •

٣ — **بوضع الأشياء المتشابهة معا** : مما لا شك فيه أن تقـديم الأفكار المتشابهة أو المترابطة معا يحظى بالتقدير والاهتمام لسـهولة فهمه • بينما نجد أن الأفكار غير المترابطة أو المنعزلة بعضها عن البعض الآخر تتصف بالصعوبة فى الفهم ، مما يسبب القلق والحيرة وعدم الارتياح للقارىء • مثال ذلك : اذا عرضنا تقريرا عن مسح شامل للفنادق فى مدينة جدة ، يراعى تقسيم الفنادق الى فئات من ٥ نجوم حتى نصل الى الفنادق الصغيرة ، ثم تصنيف المعلومات الى الآتى :

— سعة كل فندق والأسعار •
— بيانات عن العاملين بالفنادق •
— بيانات عن المبيعات والأطعمة والمشروبات وما أشبه •

وليست هذه هى كل الوسائل المستخدمة فى تصنيف المعلومات ، وكلنها تفى بالغرض •

* * *

● **تنمية القدرة على الانصات وقراءة الرسالة :**

ناقشنا فيما سبق المهارات الأساسية للاتصال وهى :

— تحديد الهدف من الاتصال •
— التعرف على هوية الشخص الذي يستقبل الرسالة •
— تقديم الرسالة بطريقة منظمة •

والآن دعنا نتساءل : « هل هناك مهارات خاصـة بالاستماع / الانصات الى رسالة وقراءتها » ؟ قبل أن نجيب عن هـذا التساؤل ، علينا أن نلقى نظرة على الفقرة التالية :

أثناء العمل ، فاننا نتلقى المعلومات من المصادر التالية :

— المناقشات والمحادثات الرسمية وغير الرسـمية مع الرؤساء والزملاء •

— محاضرات اجتماعات اللجان وقراراتها وتوصياتها .
— المحاضرات والندوات .
— المذكرات .
— المكاتبات .
— التقارير الفنية ونتائج البحوث .
— الكتب والمراجع والدوريات .

وفى كل مصدر من هذه المصادر تجد نفسك ضالعا ومستغرقا فيه حيث تمارس العديد من المهارات الفردية . وعلى أى الحالات ، هناك مهارات معينة تستخدمها فى كل مرة تتلقى فيها رسالة شفوية . وأن المهارات الأساسية المتضمنة فى قراءة رسالة أو الاستماع اليها تماثل أو تشابه تلك المهارات الأساسية المتضمنة فى قراءة رسالة أو تحريرها .

* * *

● **التعرف على الكاتب أو المتحدث :**

عندما تقرأ ، أو تنصت الى متحدث ، فانك حينئذ تمارس قدرتك لمحاولة التعرف على هوية محرر الرسالة . ومن شأن هذه المحاولة للتعرف على هوية المحرر أن تساعدك فى تحديد مدى أهمية الرسالة فى شكل أفعال متتالية تقوم بها . وسنتحدث عن ثلاثة جوانب من هوية محرر الرسالة تؤثر على الرسالة ذاتها :

— المعرفة .
— المكانة .
— الشخصية .

١ — المعرفة :

ان تقديرك لمدى معرفة محرر الرسالة والمامه بموضوعها يؤثر على الآتى :

— مدى اعتمادك على المعلومات التى يقدمها . فمثلا : تجد استجابتك لتقرير عن منتج حديث أو وسيلة متطورة تختلف اذا ما قرأت عنها فى جريدة يومية عنها فى مجلة علمية .

— مدى استعدادك لاتخاذ اجراء أو القيام بعمل ما تستلزمه الرسالة •

فمثلا : قد تقوم بتعديل فتحة أحد الصمامات دون تردد ، اذا ما طلب ذلك شخص تثق فى رأيه •

٢ — المكانة :

ان معرفة « مكانة » محرر الرسالة لها أهميتها أيضا • وفى بعض الأحيان تجد اتصالا عابرا أو بسيطا يلقى اهتماما كبيرا لمجرد أنه صادر من شخص يحتل مركزا هاما أو أحد رجال الادارة العليا بالمؤسسة • فمثلا : تجد أن اتصالا من أحد العملاء يلقى الاهتمام اللائق به كما لو كان صادرا من الادارة العليا ، لأن هذا العميل له مكانته المرموقة لدى المؤسسة التى تعمل بها • أو اتصال أحد المديرين بك يطلب اجراء شىء ما يجد الاهتمام والسرعة المناسبة أكثر مما لو اتصل بك أحد رؤساء الأقسام يطلب نفس الشىء •

٣ — الشخصية :

وهناك سبب آخر يدعو للتعرف على هوية محرر الرسالة •• فان استجابتك لرسالته تتأثر بنظرتك اليه « كشخص » له شخصية متميزة • فاذا كنت تستمع الى شخص ما يتحدث اليك وجها لوجه ، فبغض النظر عن معلوماته ومكانته ، فانك تضع فى اعتبارك سنه ، وثقافته ، ومركزه الاجتماعى ، ومدى استجابته لك •

واذا ما كنت تتلقى مكالمة هاتفية أو تقرأ رسالة ما ، فانك تتعلم الكثير من خلال ذلك عن الشخص الآخر ، وخاصة :

— كيف يستخدم اللغة ويعبر عن آرائه وأفكاره ؟
— هل هو واقعى فى تقديمه للمعلومات ومسيطر على الموقف ؟
— هل يستخدم كلمات أو عبارات ودية ؟
— هل يضع فى اعتباره حاجات القارىء أو المستمع ورغباته ؟

* * *

● **الوصول الى قرار بشأن الهدف من الرسالة التى تتلقاها :**

عندما تقرأ رسالة ما أو تستمع الى شخص يتصل بك ، فانك حينئذ تمارس مهارة أخرى ، وهى القدرة على الوصول الى قرار بشأن الغرض من الرسالة التى تتلقاها . وهذا يتضمن أن تلقى على نفسك السؤال التالى : « ما هو هدف الشخص ورغبته من هـذا الاتصال » ؟ وقبل الاجابة عن هذا السؤال فهناك أسئلة أخرى ينبغى الاجابة عنها :

— هل يرغب هذا الشخص فى امدادى بمعلومات ؟
— هل يريد أن يقوم بدور معين ؟
— هل يحاول التأثير على آرائى من خلال مناقشته وآرائه المسبقة ؟
— هل يحاول التأثير على مشاعرى ؟

وعادة يحاول المتحدث أو المحرر أن يفعل كل هذه الأشياء من خلال رسـالته .

وكما سبق أن ذكرنا ، فان بعض الاتصالات قصيرة جدا ، ولكن الكثير من الأشياء التى يرغب الناس فى ذكرها معقدة . وعلاوة على ذلك ، فليس كل شخص لديه شىء هام يقوله بقادر على فعل ذلك بأقل اختصار ممكن ، وبلغة سهلة مفهومة ، ولا تحتمل الا تفسيرا واحدا . فكيف تصل الى قرار بشأن الهدف من الرسالة ، اذا ما كانت مـ... ولم يحسن التعبير عنها ؟ من خلال مهارات أخرى دون شك ..

* * *

● **تسجيل الرسالة التى تتلقاها بطريقة منظمة :**

سبق أن ذكرنا بأنك تستطيع أن تصنف المعلومات أو الأفكار على النحو التـالى :

— وفقا لتسلسل الأحداث .
— بالترتيب التصاعدى أو التنازلى لدرجة الأهمية .
— بوضع الأشياء المتشابهة معا .

ولكنك لا تستطيع أن تفعل ذلك الا بعد أن يفرغ الشخص من توصيل رسالته لك .

فاذا كانت الرسالة تحريرية أى مكتوبة ، فانك تستطيع :

— أن تقرأها بسرعة بالقاء نظــرة على الرســالة بأكملها فى مبــدأ الأمر .

— تقرر طريقة تصنيف المعلومات الواردة بها وترتيبها .

— تقسم موضوع الاتصال الى أقسام فرعية متجانسة فى طولها ومحتوياتها ، ثم تســجل النقاط الهــامة التى تراها فى كل قســم من الرســالة .

ومن العسير أو المتعذر عليك أن تســجل ملاحظات وافية أثناء الاستماع أو الانصات الى شخص يتحدث اليك ، فعليك حينئذ أن تكتفى بالتقاط أهم النقاط التى تخرج بها من الحديث أثناء استماعك . ولحسن الحظ فان أغلب المتحدثين يستخدمون حصيلة كبيرة من الكلمات تعبر عن أفكارهم ، وحينئذ من الضرورى أن تسجل الأفكار الهــامة فى كلمات قليلة .

ان تسجيل النقاط أو الملاحظات يتميز بالطابع الشخصى .. فما قد يبدو هاما بالنســبة لى قد لا يعنى شيئا بالنســبة لك ، أو العكس . والنقطة الهامة هنا هى أنه ينبغى أن تستنبط وســيلة لتسجيل النقاط والملاحظات تتناسب معك ، وتمكنك من الحصــول على النقاط الهامة للرسالة التى تستقبلها . ولا تعتمد كثيرا على ذاكرتك كى تسترجع محتويات الرسالة بدقة ، وحاول أن تعتاد الاحتفاظ معك بدفتر صغير لتسجيل الملاحظات فى أى وقت تتلقى فيه رسالة .

نخلص من مناقشتنا السابقة بالآتى :

تتلخص المهارات الأساسية المتضمنة فى قراءة الرسالة والاستماع اليها فى الآتى :

— التعرف على هوية المتحدث أو محرر الرسالة .

— الوصول الى قرار عن الهدف من الرسالة .

— تسجيل / تدوين الرسالة بطريقة منظمة .

ومن شأن ممارسة هـذه المهارات وما يساندها من مهارات أخرى – مثل تسجيل الملاحظات – من شأنها أن تزيد من فعالية استقبالك للرسائل التى تتضمنها عملية الاتصال •

* * *

تنمية مهارات التخاطب

لقد ناقشنا فيما سبق مهارات الاتصال المتضمنة فى كل من المواقف الشفهية والتحريرية • والسؤال الآن هو : « هل هناك مهارات معينة تستخدم فى التخاطب مع جمهور من المستمعين » ؟ •

مما لا شك فيه أن عملية التخاطب تستلزم حضورا ذهنيا وسرعة بديهة ، مما لا يتوفر عند تحرير رسالة • ولهذا أهميته لأسباب عدة ••

فعملية توصيل الأفكـار والمعلومات تحدث بسرعة فى مواقف التخاطب أكثر منها فى مواقف تحرير الرسائل أو المكاتبات • ولهذا أثره بسبب قصر الوقت الذى تمارس فيه المهارات الأساسية بالنسبة للآتى :

– توضيح مقاصدك لنفسك عن الهدف من التخاطب •
– التعرف على شخصية من يستمع اليك •
– ترتيب أفكارك •

ومما لا شك فيه أن الترتيبات المسبقة التى تحتاج اليها تختلف حسب المناسبة التى تلقى فيها الحديث ووفقا لأهمية الرسالة ذاتها • والقاعدة الأساسية هنا هى : حاول دائما أن تقوم ببعض الترتيبات قبل أن تبدأ الحديث أو التخاطب مع الآخرين • وقد لا تتاح لك سوى بضع دقائق لتفعل ذلك ، فاستغلها فى تسجيل بعض النقاط الأساسية على ورقة •

وما لم تكن متحدثا لبقا ومتمرسا ، أو لديك الوقت الكافى للقيام بالترتيبات اللازمة ، فليس من الميسور أن تجد الكلمات التى يتضمنها حديثك هى بنفس الدرجة من الوضوح فى حالة كتابة هذه الكلمات أو تحريرها • وعلى أى الحالات فانك تستطيع أن تعوض هذا القصور •• ان الشخص الذى يسـتمع أو يصغى اليك لن ينتظر حتى تفرغ من

حديثك كى يبدأ فى الاستجابة ، فبينما أنت منهمك فى تقديم حديثك فان المستمع بدوره يستجيب للحديث الذى تلقيه • فعليك أن تتوافق مع الموقف أثناء سيرك فى القاء الحديث ، بما يتفق مع استجابات المستمع • فمثلا : اذا وجدت أنه يتجهم أو يهز رأسه أو يقذف بقلمه على المنضدة ، فهذا يعنى أنه قد يقول لك انه لم يفهم ما تقصده من حديثك ولم يتلق رسالتك بعــد • ولذلك فعليك أن تراقب الاشارات والحركات التى يقوم بها من يستمع اليك ، وتعمل على تفسيرها التفسير الصحيح فى التو واللحظة ، ثم تعدل حديثك بما يتناسب معها •

ولا شك أنك تستطيع التعبير عن مقاصدك بحضورك واشتراكك الشخصى بطريقة أكثر وضوحا مما لو استخدمت وســائل أخرى غير مباشرة • فتعبيرات الوجــه ونبرات الصوت أثناء حديثك يمكن أن تســتخدم لتركيز الانتباه على محتويات رسالتك ، ومن الطبيعى أنك لن تسمح لمن يســتمع اليك أن ينصرف عن حديثك أو يتشاغل عنــه أو يشرد بتفكيره بصورة أو بأخرى •

وهنا تجد نفسك بحاجة الى ممارسة المهارات الأساسية للاتصال وهى:

— تحديد الهدف من الاتصال •
— التعرف على هوية من يستقبل رسالتك •
— تقديم الرسالة بطريقة منظمة •

هذا بالاضافة الى المهارات المتضمنة فى اختيارك للوسيلة المناسبة للاتصال سواء أكانت مقروءة أو مسموعة أو منظورة •

هذا علاوة على مهارتك اللغوية ، من حيث :
— جعل رسالتك قصيرة ما أمكن •
— جعل رسالتك واضحة بقدر الامكان •
— تقديم الرسالة بالطريقة التى تجعلها تحتمل تفسيرا واحدا فقط•

وهنــاك أيضا مهارات أخرى ينبغى أن تمارسها فى تخاطبك مع الآخرين ، وهى :

— الاعداد الذهنى / العقلى السريع قبل أن تبدأ الحديث ، مثل اعداد بعض النقاط وتسجيلها على ورقة •

— القيام ببعض التعديلات التى تتناسب مع استجابة المستمع ، أثناء القاء الحديث •

— جذب اهتمام المستمع الى ما تقوله • وهـذا يتضمن عدم اتاحة الفرصة للمستمع كى يتشتت انتباهه اذا ما أكثرت من الحركة والاهتزاز وعدم الاستقرار أثناء القاء الحديث ، أو استخدام اشارات غير ضرورية •

ومما يساعدك على أن تسـتحوذ على تركيز المسـتمع واهتمامه بحديثك ما يأتى :

— تدرج طبقات الصوت أثناء الحديث ، بحيث لا يسير على وتيرة واحدة مملة •

— اقناعه بأنك تستطيع الحديث المتصل دون أن تنقطع أنفاسك •

— التنويع فى اللفظ والتغيير فى نبرات الصوت •

— توجيه نظراتك الى من يستمع اليك مباشرة(٤) •

* * *

الاتصال فى القرآن الكريم

لقد وردت فى القرآن الكريم آيات عديدة تتعلق بالاتصال فى شتى جوانبه •• فمنها ما تختص بالاتصال الشفهى (السمع والتلاوة) ومنها ما ذكر الاتصال التحريرى (الكتابة) • وسنورد بعضا من هذه الآيات فيما يلى :

---

(٤) P. Panton ; **Communication Skills.** (London : Hutchinston, 1980).

أولا ـ بالنسبة للاتصال الشفهى :

١ ـ التــلاوة :

● « قل تعالوا أتل ما حرم ربكم عليكم ٠٠ » ٠
(الأنعام : ١٥١)

● « ويسألونك عن ذى القرنين ، قل سأتلوا عليكم منه ذكرا » ٠
(الكهف : ٨٣)

● « أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم وأنتم تتلون الكتاب ، أفلا تعقلون » ٠ (البقرة : ٤٤)

● « ذلك نتلوه عليك من الآيات والذكر الحكيم » ٠
(آل عمران : ٥٨)

● « انما المؤمنون الذين اذا ذكر الله وجلت قلوبهم واذا تليت عليهم آياته زادتهم ايمانا ٠٠ » ٠ (الأنفال : ٢)

● « وكيف تكفــرون وأنتم تتلى عليــكم آيات الله وفيكــم رســوله » ٠ (آل عمران : ١٠١)

● « ٠٠ واذا تتلى عليهم آيات الرحمن خروا سجدا وبكيا » ٠
(مريم : ٥٨)

● « واتل ما أوحى اليك من كتاب ربك ٠٠ » ٠
(الكهف : ٢٧)

٢ ـ الســمع :

● « قد سمع الله قول التى تجادلك فى زوجها وتشتكى الى الله والله يسمع تحاوركما ، ان الله سميع بصير » ٠ (المجادلة : ١)

● « ولولا اذ ســمعتموه قلتم ما يكون لنــا أن نتكلم بهــذا ســبحانك ٠٠ » ٠ (النور : ١٦)

● « .. وقالوا سمعنا وأطعنا ، غفرانك ربنا واليك المصير .. » .
(البقرة : ٢٨٥)

● « ربنا اننا سمعنا مناديا ينادى للايمان أن آمنوا بربكم فآمنا .. » . (آل عمران : ١٩٣)

● « انما كان قول المؤمنين اذا دعوا الى الله ورسوله ليحكم بينهم أن يقولوا سمعنا وأطعنا ، وأولئك هم المفلحون » .
(النور : ٥١)

● « .. ربنا أبصرنا وسمعنا فارجعنا نعمل صالحا انا موقنون » .
(السجدة : ١٢)

● « قل أوحى الى أنه استمع نفر من الجن فقالوا انا سمعنا قرآنا عجبا . يهدى الى الرشد فآمنا به .. » . (الجن : ١ ، ٢)

● « ان تدعوهم لا يسمعوا دعاءكم ولو سمعوا ما استجابوا لكم .. » . (فاطر : ١٤)

● « أم يحسبون أنا لا نسمع سرهم ونجواهم .. » .
(الزخرف : ٨٠)

● « وقالوا لو كنا نسمع أو نعقل ما كنا فى أصحاب السعير » .
(الملك : ١٠)

● « أم لهم أعين يبصرون بها ، أم لهم آذان يسمعون بها .. » .
(الأعراف : ١٩٥)

● « وأنا اخترتك فاستمع لما يوحى » . (طه : ١٣)

٣ — الحديث :

● « وأما بنعمة ربك فحدث » . (الضحى : ١١)

● « .. فلا تسألنى عن شىء حتى أحدث لك منه ذكرا » .
(الكهف : ٧٠)

● « .. أن اذا سمعتم آيات الله يكفر بها ويستهزأ بها فلا تقعدوا معهم حتى يخوضوا فى حديث غيره .. » . (النساء : ١٤٠)

● « فلعلك باخع نفسك على آثارهم ان لم يؤمنوا بهذا الحديث أسفا » . (الكهف : ٦)

● « ومن الناس من يشترى لهو الحديث ليضل عن سبيل الله بغير علم .. » . (لقمان : ٦)

● « .. وكذلك مكنا ليوسف فى الأرض ولنعلمه من تأويل الأحاديث .. » . (يوسف : ٢١)

● « تلك آيات الله نتلوها عليك بالحق ، فبأى حديث بعد الله وآياته يؤمنون » . (الجاثية : ٦)

وهكذا نجد فى آيات القرآن الكريم ما يتناول عناصر الاتصال الشفوى من تلاوة واستماع وحديث ..

* * *

ثانيا — بالنسبة للاتصال التحريرى (الكتابى) :

● « يا أيها الذين آمنوا اذا تداينتم بدين الى أجل مسمى فاكتبوه ، وليكتب بينكم كاتب بالعدل ، ولا يأب كاتب أن يكتب كما علمه الله .. » .
(البقرة : ٢٨٢)

● « فويل لهم مما كتبت أيديهم وويل لهم مما يكسبون » .
(البقرة : ٧٩)

● « وكتبنا له فى الألواح من كل شىء موعظة وتفصيلا لكل شىء .. » . (الأعراف : ١٤٥)

● « ولقد كتبنا فى الزبور من بعد الذكر أن الأرض يرثها عبادى الصالحون » . (الأنبياء : ١٠٥)

● « ربنا آمنا بما أنزلت واتبعنا الرسول فاكتبنا مع الشاهدين » .
(آل عمران : ٥٣)

● « انا نحن نحيى الموتى ونكتب ما قدموا وآثارهم ، وكل شىء أحصيناه فى امام مبين » . (يس : ١٢)

● « .. سنكتب ما قالوا وقتلهم الأنبياء بغير حق .. » .
(آل عمران : ١٨١)

● « أم يحسبون أنا لا نسمع سرهم ونجواهم ، بلى ورسلنا لديهم يكتبون » . (الزخرف : ٨٠)

● « ن ، والقلم وما يسطرون » . (القلم : ١)

● « أم عندهم الغيب فهم يكتبون » . (الطور : ٤١)

* * *

ثالثا — الحواس فى القرآن :

ان الحواس هى المصدر الأساسى واللبنة الرئيسية فى عملية الاتصال . فالاتصال يعتمد على السمع والبصر والفهم والادراك ، حتى يكون الاتصال عميقا . وقد وردت آيات عديدة فى القرآن الكريم تذكر هذه الحواس ، منها :

● « وهو الذى أنشأ لكم السمع والأبصار والأفئدة ، قليلا ما تشكرون » . (المؤمنون : ٧٨)

● « قل هو الذى أنشأكم وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة ، قليلا ما تشكرون » . (الملك : ٢٣)

● « والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئا وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون » . (النحل : ٧٨)

● « ان السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسئولا » .
(الاسراء : ٣٦)

كما يذكر القرآن فى كثير من الآيات السمع بمعنى الفهم والتدبر والتعقل ، قال تعالى :

● « ربنا اننا سمعنا مناديا ينادى للايمان أن آمنوا بربكم فآمنا .. » . (آل عمران : ١٩٣)

● « وأنا لما سمعنا الهدى آمنا به .. » . (الجن : ١٣)

● « واذا سمعوا ما أنزل الى الرسول ترى أعينهم تفيض من الدمع مما عرفوا من الحق ، يقولون ربنا آمنا فاكتبنا مع الشاهدين » .

(المائدة : ٨٣)

● « .. ونطبع على قلوبهم فهم لا يسمعون » .

(الأعراف : ١٠٠)

وتؤثر دوافع الفرد وقيمه فى ادراكه ، وقد أوضحت ذلك نتائج كثير من الدراسات التجريبية الحديثة . وقد أشار القرآن الكريم الى هذه الحقيقة فى أكثر من موضع حينما ذكر كيف كان الايمان يجعل المؤمنين فى حالة تهيؤ وانتباه الى الاستماع لما ينزل من آيات القرآن فيدركونها ادراكا واعيا ، ويفهمونها فهما دقيقا ، بينما كانت هذه الآيات ذاتها لا تحدث لدى المشركين نفس التأثير ، وانما كانوا فى غفلة عن سماعها وادراكها وفهمها[٥] . وفيما يلى أمثلة مما ذكره القرآن فى وصف هذه الحالة من الغفلة عن الادراك بسبب الشرك وعدم الايمان بالله ، مما عطل حواس المشركين عن أداء وظيفتها :

● « ولقد ذرأنا لجهنم كثيرا من الجن والانس ، لهم قلوب لا يفقهون بها ولهم أعين لا يبصرون بها ولهم آذان لا يسمعون بها ، أولئك كالأنعام بل هم أضل ، أولئك هم الغافلون » .

(الأعراف : ١٧٩)

● « .. قل هو للذين آمنوا هدى وشفاء ، والذين لا يؤمنون فى آذانهم وقر وهو عليهم عمى ، أولئك ينادون من مكان بعيد » .

(فصلت : ٤٤)

● « أولئك الذين لعنهم الله فأصمهم وأعمى أبصارهم » .

(محمد : ٢٣)

● « أفانت تسمع الصم أو تهدى العمى ومن كان فى ضلال مبين » .

(الزخرف : ٤٠)

● « مثلهم كمثل الذى استوقد نارا فلما أضاءت ما حوله ذهب

---

(٥) محمد عثمان نجاتى ، مرجع سابق ، ص ١٢١ — ١٢٢ .

الله بنورهم وتركهم فى ظلمـــات لا يبصرون • صـــم بكم عمى فهم لا يرجعون » • (البقرة : ١٧ ، ١٨)

● **« والذين كذبوا بآياتنا صم وبكم فى الظلمات •• »** •

(الأنعام :٣٩)

● **« أفرأيت من اتخذ الهه هواه وأضله الله على علم وختم على ســمعه وقلبه وجعل على بصره غشــاوة فمن يهديه من بعـــد الله ، أفلا تذكرون »** • (الجاثية : ٢٣)

● **« انك لا تسمع الموتى ولا تسمع الصم الدعاء اذا ولوا مدبرين• وما أنت بهادى العمى عن ضلالتهم ، ان تســمع الا من يؤمن بآياتنا فهم مسلمون »** • (النمل : ٨٠ ، ٨١)

ومن مظاهر تأثير الدوافع على الادراك أيضا ما يحدث فى الادراك من تحريف وتشويه لحقيقة الشىء • فقد يرى الانسان الشىء الحسن قبيحا ، وقد يرى الشىء القبيح حسنا • وقد أشار القرآن الى ما تحدثه الدوافع والميول والأهواء من تحريف فى الادراك ، قال تعالى :

● **« أفمن زين له ســوء عمله فرآه حسنا ، فان الله يضل من يشاء ويهدى من يشاء •• »** • (فاطر : ٨)

● **« أفمن كان على بينة من ربه كمن زين له سوء عمله واتبعوا أهواءهم »** • (محمد : ١٤)

وأوضحت دراسات التحليل النفسى أن الانســان يميل الى عدم ادراك الأشياء التى تقلقه وتزعجه ، أو الأمور التى تتعارض مع أهوائه • ولا شك أن مشركى قريش وكثيرا من اليهــود والنصارى لم يكونوا راضين عن الدين الجديد الذى جاء به الرسول الكريم عليه الصـــلاة والسلام لأن فى انتشاره تهديدا لنفوذهم وسلطانهم • وهذا ما جعلهم غير متهيئين نفسيا للاستماع الى القرآن بتفهم ، كما جعلهم غير مستعدين عقليا الى ادراك معانيه[٦] •

* * *

(٦) محمد عثمان نجاتى ، **مرجع ســابق** . ص ١٢٣ .

الفصل السادس

خاتمة

العلاقات الانسانية فى سوائها وانحرافها

لماذا يعيش الناس جنبا الى جنب فى أمان واستقرار تحدد صلاتهم معايير يغلب عليها النظام والاستواء ؟ ولماذا لا يسير كل شخص على هواه يفعل ما يريد حينما يشتهى أن يتصرف على نحو معين ؟ هذه وغيرها نماذج من التساؤلات التى شغلت أذهان المفكرين والمشتغلين بدراسة الظواهر الاجتماعية والعلاقات الانسانية فى الماضى والحاضر • وسنحاول فيما يلى أن نتعرف على آرائهم فيما يختص بالعلاقات الانسانية السوية والمنحرفة[1] •

١ ــ فطن « ابن خلدون » الى ظاهرة الاستواء فى العلاقات الانسانية ، لأن البشر ــ كما يقول ــ لا يمكن لهم الوجود والحياة الا باجتماعهم وتعاونهم على تحصيل قوتهم وضروراتهم • واذا اجتمعوا دعت الضرورة الى المعاملة واقتضاء الحاجات ، ومد كل منهم يده الى حاجته يأخذها من صاحبه ، ويمانعه الآخر عنها بمقتضى الغضب والأنفة ، فيقع التنازع المفضى الى المقاتلة •

٢ ــ يرجع « أوجيست كونت » الاستواء والانحراف فى العلاقات الانسانية الى الاضطراب الخلقى الذى يغرى بدوره الى الاضطراب الفكرى ؛ أى الى عدم وجود تماثل فكرى فى أذهان جميع أفراد

---

(١) محمد عبد المنعم نور ، **أسس العلاقات الانسانية : دراسة أساسية للعلوم الاجتماعية** . (القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٦٣) ، ص ١٦٥ ــ ١٧٩ .

المجتمع . ولذا فهم ينظرون الى أساليب العلاقات الانســانية نظرة متباينة • ويرى « كونت » أنه لا يكفى فى بقاء المجتمع أن يوجد نوع من التوافق العاطفى أو المصالح المشتركة بين أعضائه ، بل يجب أولا أن يوجد اتفاق فكرى يتحقق فى أطار مجموعة من العقائد والأفكار المشـــتركة •

٣ — ويعزو « دوركايم » الانحراف عن طريق السوى الى الوهن الذى يصيب الروابط الاجتماعية والقيم الخلقية ، فان أى ضعف فى تماسك أفراد جماعة ما خليق بأن يؤدى الى بروز انحرافات مرضية تتخذ صورا وأشكالا عديدة •

٤ — ويرجع الاستواء فى العلاقات الانسانية المشروعة فى نظر « مالينوسكى » الى ما أطلق عليه مبدأ « خذ وأعط » ، أى « كما تدين تدان » ، وهو يرى أن هذا المبدأ يسود معاملات الأفراد داخل الأسرة أو العشيرة ، كما أنه هو المنظم لعلاقاتهم فى المجتمع الكبير • فالعلاقات متبادلة داخل الأطر الاجتماعية المصطلح عليها •• فعلاقة الأخ بأخيه والمواطن بمواطنيه انما يتحكم فيهــا مبدأ المعاملة بالمثل ، وعلى ذلك فالخروج على هذا المبدأ المتفق عليه انما يلحق خسارة مادية ومعنوية بالمخالف •

٥ — ويرى « تالكوت بارسنز »[٢] أن الاستواء والانحراف فى العلاقات الانسانية لا يمكن فهمهما على حقيقتهما الا اذا نظرنا اليهما من وجهة نظر الفرد كفاعل لفعل أو اجراء اجتماعى • والفعل الاجتماعى هو ذلك الاجراء السلوكى الذى يصدر من الشخص ويكون له معنى للشخص وللمحيطين به ، ويكتسب هذا الفعل مدلوله ومعناه من معايير الجماعة التى تعتبر بمثابة وسيط لتبادل الأفعال الاجتماعية بين أفراد المجتمع • وينتج عن هذه التفاعلات رصيد كبير من التوقعات التى يختلف المســام الفاعلين بها وفقا لتجاربهم وسنهم وامكاناتهم الفطرية والمكتسبة•

---

(٢) T. Parsons; **The Social System.** (Ill. : The Free Press, 1951) , pp. 249 — 321 .

ويرى « بارسنز » أن الانحراف يعتبر من وجهـة نظر الفاعل خروجا على أحد المعايير المتعلقة بأحد الأنظمة الاجتماعية ، مما ينجم عنه تهديد لتوازن هـذه النظم التى تعد أساسية فى نظر المجتمع . ويعزو « بارسنز » هذا الانحراف الى اختلال يصيب توقعات الفرد بما يجعله واقعا تحت ضغوط تضطره لمثل هذا التصرف الذى يعتبر بمثابة فشل من جانبه فى التوافق مع معايير الجماعة .

فى ضوء الآراء التى سبق عرضها عن سواء العلاقات الانسانية وانحرافها ، اذا ما حللنا ظاهرة الانحراف غير المرغوب فيه ، نستطيع أن نعزو اليها الخصائص الآتية :

١ — على الرغم من أهميـة العوامل البيولوجيـة الفردية فاننا لا نستطيع التنبؤ بالانحراف فى ضوء هـذه العوامل وحدها ، لأن هناك عاملا آخر هو البيئة .. فقد تحتوى احدى البيئات على ضغوط تحول دون انسجام فرد مع المعايير والقيم السـائدة فى البيئة فينحرف ، بينما اذا وضع فى بيئة أخرى خالية من هذه الضغوط نراه لا يبتعد عن السواء ، بل يستطيع أن يساير الآخرين فى تصرفاتهم وينسجم مع معاييرهم .

٢ — ان الفرد عندما ينشأ فى ثقافة ما يجد نفسه عادة بين أمرين : الأول ، الأهداف التى رسمها لنفسه والتى يبغى تحقيقها ، والثانى ، الأطر السلوكية والقيم التى يجب عليه مراعاتها عند تحقيق أهدافه . وقد يحدث نتيجة لعوامل وظروف معينة أن يسعى الفرد لتحقيق أهداف يستحيل معها مراعاة العوامل السلوكية والقيم — التى قد تكون من الشـدة والصرامة والتزمت بحيث تطغى على الأهداف — وفى كلتا الحالتين يكون الفرد معرضا للانحراف .

٣ — من الضرورى تحديد الطرق والوسائل المشروعة التى يمكن لأفراد المجتمع اتباعها لتحقيق أهدافهم . ان عدم تحديد السبل السوية لبلوغ الأهداف المنشـودة يجعل بعض الأفراد يلجأون الى التحايل واستخدام أساليب ملتوية لنيل مرامهم ، ولعل المثل القائل « الغاية تبرر

الوسيلة » والمثل الشعبى « اللى تغلبه العب به » أصدق توضيح للمعنى المقصود بذلك ٠

٤ — يلعب مبدأ « الثواب والعقاب » ، أى مكافأة المجد ومؤاخذة المسىء ، دورا هاما فى تهيئة الفرص لاستواء العلاقات وانحرافها ٠٠ فالموظف الذى لا يلمس تقديرا واعترافا لنزاهته وكفاءته ، بل على العكس يجد أنه لا يلقى الجزاء أو الاثابة العادلة ، بينما زميل له أو أكثر لا يسلكون مسلكه القويم ويجزون جزاء حسنا رغم تراخيهم وعدم أمانتهم ٠ وقد تسبب له هذه الأوضاع غير القويمة ضغوطا أو اضطرابات نفسية تزلزل ثقته بالقيم والمبادىء وتدفعه الى الانحراف ، فتزل قدمه الى الرشوة مثلا أو يتبع طرقا ووسائل غير مشروعة لا تقرها القواعد السوية للعمل ، وقد قال تعالى : **« فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ٠ ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره »** ٠ (الزلزلة : ٧ — ٨)

٥ — يعد الفرد مسئولا عن سلوكه غير السوى بمثل ما هو مسئول عن سلوكه السوى سواء بسواء ٠ انه على الدوام حر فى اختيار الأسلوب السلوكى الذى عقد النية عليه والذى ارتضته ارادته ، ولا تعارض فى فهم الحرية السلوكية على هذا النحو مع مبدأ خضوع السلوك الانسانى لظروف ومؤثرات معينة تحدد اتجاهه وتجعل فى الامكان التنبؤ به[٣] ٠

٦ — يعتبر تفكك الشخصية الاجتماعية من الظواهر وثيقة الصلة بالانحراف غير المرغوب فيه اجتماعيا ، ونعنى بتفكك الشخصية تحللها من الالتزامات الجمعية ٠ ان الفرد الذى يعيش فى مجتمع ترتبط شخصيته بالتزامات جمعية ، ومن مصلحته — مادام أهلا لاختيار طريقه فى الحياة — أن يفى بهذه الالتزامات ٠٠ ولكن يحدث أحيانا أن بعض الأفراد تجعلهم ظروفهم الشخصية والبيئية يشعرون بغبن واجحاف

---

(٣) محمد عماد الدين اسماعيل ، **المنهج العلمى وتفسير السلوك** ٠ (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٢) ، ص ٤٥ ٠

يلحق بهم من وراء التزاماتهم التى أصبحت لا ترضى طموحهم والتى تطالبهم أن يفعلوا شيئا هم ليسوا مستعدين لفعله • فلقد فرضت عليهم هذه الالتزامات مثلا دخلا محدودا لا يفى بما يشبع حاجاتهم الأساسية ، أو مستوى ثقافيــا مليئا بالحواجــز والعقبات ، أو عمــلا غير ملائم لامكاناتهم ، أو حرمانا من اشـــباع مشروع ، أو غير ذلك من ألوان النشاط والحركة التى ترضيهم ولا تضر بصالح المجموع •

وهكذا تصبح التزامات الأفراد الاجتماعية صفقة خاسرة تسبب الصدام المســتمر بين شخصياتهم والمجتمع ، بما يؤدى الى تفككها • وتتخذ الشخصية المفككة صورا وأشكالا عدة تختلف باختلاف الظروف البيئية والفردية •• فتبدو أحيانا على هيئة قلق أو يأس أو عــدم اكتراث أو أنانية ، وأحيانا أخرى على شــكل عدوان وهجوم وتمرد وآثام يرتكبها الشخص •

٧ — ان ظاهرة الانحراف غير المرغوب فيه لا تفهم بمعزل عن الأوضاع السائدة فى المجتمع الذى تبرز فيه ، ولا تستهدف دراستها فى نفس الوقت الوصف والتحليل النظرى فقط • فلا بد من ارتباطهــا بظروف المجتمع وبرامج الرعاية الاجتماعية التى ترمى الي حل مشكلات هذا المجتمع وتذليل الصعاب التى يواجهها أفراده ، والتى تحول دون تفاعلهم السوى مع الآخرين •

٨ — يستخدم المجتمع وسائل شتى لتقويم الانحراف غير المرغوب فيه ، فهناك اجراءات الضبط الاجتماعى التى تستهدف توفير توافق الأفراد مع معايير السلوك السوى الذى ارتضته الجماعة • ويمكن النظر الى الضبط الاجتماعى على أنه عبارة عن كافة الأساليب والمؤثــرات والقوى التى تتحــكم فى الظواهر الانســانية البيولوجية والثقافية والنفسية والاجتماعية لمصلحة المعايير السائدة فى المجتمع والحيلولة دون الخروج عليها •

ويستعين الضبط الاجتماعى بوسائل متخصصة لها فعاليتها فى جعل الأفراد لا ينحرفون عن الطريق السوى •• فمن أدواته استخدام

القوة بأنواعها والقسر والالزام • هـذا الى جانب مناشدة عاطفة الأفراد ولفت أنظارهم حتى يقبلوا مختارين على التصرف الايجابى السليم ، كما فى حالة الوعظ والارشاد وتعديل الاتجاهات •• وقد يتخذ المجتمع من الفكر أداة لتقويم الاعوجاج ومنع الانحراف •• والعلاج بأنواعه المختلفة الطبية والنفسية والاجتماعية يرمى الى منع الانحراف أو الحماية منه أو تسوية المنحرفين •

٩ — ان الاستواء والانحراف فى العلاقات الانسانية ظاهرتان متلازمتان للمجتمع الانسانى ، بمعنى أنه لا يوجد مجتمع قد خلا فى فترة من تاريخه من مظاهر السواء والانحراف على حد سـواء • ان الانحراف ظاهرة متأصلة نتيجـة للفروق الفردية والظروف البيئية • وقد ينجح المجتمع فى التقليل من حدة الانحراف غير المرغوب فيه ومنع انتشاره ، اما استئصال شأفته تماما فهذا هدف مثالى لا يوجد الا فى اذهان بعض المفكرين •

* * *

العلاقات السوية والمنحرفة فى القرآن والسنة

لقد أمر الله المسلمين أن يقتدوا برسول الله ﷺ فى طيب شمائله وعريق خصاله ، فقال تعالى :

« لقد كان لكم فى رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجوا الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا » • (الأحزاب : ٢١)

كان رسول الله ﷺ يؤلف أصحابه ولا ينفرهم ، ويكرم كريم كل قوم ويوليه عليهم • ويحذر الناس ويحترس منهم ، من غير أن يطوى عن أحد منه بشره ولا خلقه •• يتفقد أصحابه ، ويعطى كل جلسائه نصيبه ، لا يحسب جليسه أن أحدا أكرم عليه منه • من جالسه أو قاربه لحاجة صابره ، حتى يكون هو المنصرف عنه • من سأله حاجة لا يرده الا بهـا أو بميسور من القول •• وقد وسع الناس بسـطه وخلقه ، فصار لهم أبا ، وصاروا عنده فى الحق سواء •

وكان دائم البشر ، سهل الطبع ، لين الجانب ، ليس بفظ ولا غليظ ، ولا صخاب ، ولا فحاش ولا عتاب ، ولا مداح ، يتغافل عما لا يشتهى ولا يقنط منه .. وكان يخالط أصحابه ، ويمازحهم ويجاريهم ، ويلاعب صبيانهم . ويجيب دعوة الحر والعبد والمسكين ، ويعود المرضى فى أقصى المدينة ، ويقبل عذر المعتذر . وكان يصل ذوى رحمه ، من غير أن يؤثرهم على من هو أفضل منهم .

وكان عليه الصلاة والسلام كثير السكوت ، لا يتكلم فى غير حاجة ، وكان ضحكه تبسما ، وكلامه فصلا ، لا فضول فيه ولا تقصير . ومجلسه كان مجلس خير وحلم وأمانة ، لا ترفع فيه الأصوات ولا تخدش فيه الحرم . اذا تكلم أطرق جلساؤه ، كأنما على رؤوسهم الطير . واذا مشى مشى مجتمعا ، يعرف فى مشيته أنه غير ضجر ولا كسلان .

لقد سيقت اليه الدنيا بحذافيرها ، وترادفت عليه فتوحها ، فأعرض عن زهرتها ، ومات ودرعه مرهونة عند يهودى فى نفقة عياله[٤] .

* * *

● الانسان بين الخير والشر :

الاسلام — كسائر رسالات السماء — يعتمد فى اصلاحه العام على تهذيب النفس البشرية قبل كل شىء .. فهو يكرس جهودا ضخمة للتغلغل فى أعماقها ، وغرس تعاليمه فى جوهرها حتى تستحيل جزءا منها .. وما خادت رسالات النبيين والتفت حولها جماهير المؤمنين الا لأن « النفس البشرية » كانت محور اهتمامها ومركز نشاطها . فلم تكن تعاليمهم قشورا ملصقة فى معترك الحياة المتحركة ، ولا ألوانا مفتعلة بهتت على مر الأيام .. فلقد خلطوا مبادئهم بطوايا النفس ، فأصبحت هذه المبادىء قوة تهيمن على وساوس الطبيعة البشرية وتتحكم فى اتجاهاتها .

---

(٤) محمد الغزالى ، **خلق المسلم** . (القاهرة : دار الكتب الحديثة ، ١٩٧٤) ، ص ١٥ — ١٦ .

وقد ذكرت « النفس » فى القرآن الكـريم بجميع قواها التى يدرسها اليوم علماء النفس المتخصصون لهذه الدراسات[٥] ..

ـ فقوة الدوافع الفطرية تقابل « النفس الأمارة بالسوء » :

« وما أبرىء نفسى ، ان النفس لأمارة بالسوء » .

(يوسف : ٥٣)

ـ وقوة النفس الداعية تقابل « النفس الملهمة » :

« ونفس وما سواها . فألهمها فجورها وتقواها . قد أفلح من زكاها . وقد خاب من دساها » . (الشمس ٧ ـ ١٠)

ـ وقوة الضمير تقابل « النفس اللوامة » . وهى النفس التى يقع منها الحساب كما يقع عليهـا ، وجاء ذكرها من أجل ذلك مقرونا بيوم القيامة :

« لا أقسم بيوم القيامة . ولا أقسم بالنفس اللوامة » .

(القيامة : ١ ، ٢)

ـ ثم ذكرت موصوفة بالابصار والعلم بمواقع الأعذار :

« بل الانسان على نفسه بصيرة . ولو ألقى معاذيره » .

(القيامة : ١٤ ، ١٥)

ـ وقوة الايمان والثقة بالغيب تقابل « النفس المطمئنة » :

« يا أيتهـا النفس المطمئنة . ارجعى الى ربك راضية مرضية . فادخلى فى عبادى . وادخلى جنتى » . (الفجر : ٢٧ ـ ٣٠)

والاسلام فى علاجه للنفس ـ ابتغاء اصلاحها ـ ينظر اليها من ناحيتين : الأولى ، أن فيها فطرا طيبة ، تهفو الى الخير ، وتسر بادراكه ، وتأسى للشر ، وتحزن من ارتكابه ، وترى فى الحق امتداد وجودها وصحة حياتها . والثانية ، أن فيها ـ الى جوار ذلك ـ نزعات طائشة ، تشرد بها عن سواء السبيل ، وتزين لها فعل ما يعود عليها بالضرر ، ويهوى بها الى منحدر سحيق .

---

(٥) سيد عبد الحميد مرسى ، **الدين المعاملة** . (جدة : ادارة تدريب التسويق ، الخطوط الجوية العربية السعودية ، ١٩٨٥) ، ص ٤ .

والاسلام قد عمل على اسداء المعونة الكاملة للانسان ، كى يدعم فطرته ويســير على هديها ، وليتخلص كذلك من وساوس الاثم التى تراوده وتحاول السقوط به . وقد وصف الاسلام نفسه أنه دين الفطرة الخالصة من هذه الشوائب كلها ، قال تعالى فى محكم كتابه الكريم :

« فاقم وجهك للدين حنيفا ، فطرة الله التى فطر الناس عليها ، لا تبديل لخلق الله ، ذلك الدين القيم ولكن أكثر الناس لا يعلمون » .
(الروم : ٣٠)

وحيث يصف القرآن الانسان بالضعف والتردد والأثرة ، يذكر أن التخلص من هذه الرذائل هو عن طريق الدين ووصاياه فحسب :

« أن الانسان خلق هلوعا . اذا مسه الشر جزوعا . واذا مسه الخير منوعا . الا المصلين . الذين هم على صلاتهم دائمون . والذين فى أموالهم حق معلوم . للسائل والمحــروم . والذين يصــدقون بيوم الدين » . (المعارج : ١٩ — ٢٦)

ان الاسلام يحترم الفطرة الخاصة ، ويرى تعاليمه صدى لها ، ويحذر الأهواء الجامحة ، ويقيم السدود فى وجهها . والعبادات التى أمر بها هى تدعيم للفطرة ، وترويض للهوى . ولن تبلغ هذه العبادات تمامها وتؤدى رسالتها الا اذا كانت كلها روافد لتكوين الخلق العالى والمسلك القويم ، قال تعالى :

« لقد خلقنا الانسان فى أحسن تقويم . ثم رددناه أسفل سافلين . الا الذين آمنوا وعملوا الصالحات » . (التين : ٤ — ٦)

* * *

● القيم والأخلاق فى المعاملة :

ان الأخلاق فى الاسلام لم تدع جانبا من جوانب الحياة الانسانية روحية أو جسمية ، دينية أو دنيوية ، عقلية أو انفعالية ، فردية أو جماعية ، الا رسمت له المنهج الأمثــل للســلوك الرفيــع القويم . وفيما يلى أمثلة لهذا الشمول فى مجال الفرد والمجتمع :

١ — ان من أخلاق الاسلام ما يتعلق بالفرد فى كافة نواحيه :

(أ) جسما له ضروراته وحاجاته ، قال تعالى :

« وكلوا واشربوا ولا تسرفوا » . (الأعراف : ٣١)

وقول الرسول ﷺ :

— « ان لبدنك عليك حقا » . (رواه الشيخان)

(ب) عقل له مواهبه وآفاقه . يقول القرآن الكريم :

● **« قل انظروا ماذا فى السموات والأرض .. » .**

(يونس : ١٠١)

● **« قل انما أعظكم بواحدة ، أن تقوموا لله مثنى وفرادى ثم تتفكروا » .** (سبأ : ٤٦)

(ج) ونفسا لها مشاعرها ودوافعها ، يقول تعالى :

« ونفس وما سواها . فألهمها فجورها وتقواها . قد أفلح من زكاها . وقد خاب من دساها » . (الشمس : ٧ — ١٠)

٢ — ومن أخلاق الاسلام ما يتعلق بالمجتمع :

(أ) فى آدابه ومجاملاته :

« يا أيها الذين آمنوا لا تدخلوا بيوتا غير بيوتكم حتى تستأنسوا وتسلموا على أهلها ، ذلكم خير لكم لعلكم تذكرون » .

(النور : ٢٧)

(ب) وفى اقتصاده ومعاملاته :

« ويل للمطففين . الذين اذا اكتالوا على الناس يستوفون . واذا كالوهم أو وزنوهم يخسرون » . (المطففين : ١ — ٣)

(ج) وفى سياسته وحكمه :

« ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها واذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل .. » . (النساء : ٥٨)

* * *

● **خاتمـــــة :**

يحث الدين الاســـلامى الحنيف على التحلى بالأخلاق الفاضـــلة واتباع الأسلوب القويم فى العلاقات والتعامل ، والابتعاد عن الشر وسوء الخلق • وتتلخص أهم المبادىء والقيم الخلقية التى تتضمنها المعاملة فى الآتى[٦] :

١ — فأدب الحديث يحث المسلم على أن يعود لسانه الجميل من القول واللفظ العفيف حتى يحفظ مودة الأصدقاء • فعلينا أن نستمسك بآداب الحديث فى تعاملنا بعضنا مع البعض الآخر ، فالكلمة الطيبة صدقة • قال تعالى :

« وقل لعبادى يقولوا التى هى أحسن ، ان الشيطان ينزغ بينهم ، ان الشيطان كان للانسان عدوا مبينا » • (الاسراء : ٥٣)

وعن أبى موسى رضى الله عنه قال:قلت:يارسول الله أى المسلمين أفضل ؟ قال : « من سلم المسلمون من لسانه ويده » • (متفق عليه)

٢ — الاســـلام دين سمح ، يشـــجع على الصفح والعفـــو ، أى التسامح • فبالتسامح تدوم الأخوة بين المسلم وأخيه المسلم ، كما أن الرحمة تجعلنا نرق لآلام الآخرين ونقدر ظروفهم •• فالعفو من شيم الكرام • قال تعـــالى :

● **« خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين »** •
(الأعراف : ١٩٩)

● **« •• وليعفوا وليصفحوا ، ألا تحبون أن يغفر الله لكم ، والله غفور رحيم »** • (النور : ٢٢)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « من لا يرحم الناس لا يرحمه الله » • (رواه البخارى)

---

(٦) **المرجع الســـابق** • ص ٢٩ — ٣٠ •

— « من لا يرحم لا يرحم ، ومن لا يغفر لا يغفر له » .
(رواه أحمد)

٣ — يحثنا الاسلام على التمسك بالحلم وضبط النفس ، وألا يعصف الغضب بنفوسنا فنقدم على أعمال لا تحمد عقباها ونندم عليها فيما بعد . وعلى قدر ما نضبط أنفسنا ، ونكظم غيظنا ، ونسيطر على أقوالنا وأفعالنا ، ونتجاوز عن هفوات الآخرين ، تكون منزلتنا عند الله والناس . قال تعالى :

● **« ولا تستوى الحسنة ولا السيئة ، ادفع بالتى هى أحسن فاذا الذى بينك وبينه عداوة كأنه ولى حميم »** . (فصلت : ٣٤)

● **« .. والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس ، والله يحب المحسنين »** . (آل عمران : ١٣٤)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « اذا غضب أحدكم فليسكت » . (رواه أحمد)

— « ان الرفق لا يكون فى شىء الا زانه ، ولا ينزع من شىء الا شانه » . (رواه مسلم)

٤ — **العدل** أساس الملك .. ان العدالة فى الأقوال والأفعال مطلوبة فى كل مكان وزمان .. فلا تحيز ولا تحامل ، والكل سواء . ان شعار التشريع الاسلامى هو : خذ ثمرة عملك ، واحمل تبعة خطئك ، أى كن عادلا . والصيغة النهائية لهذا الشعار هى : لا تغتصب ثمرة عمل غيرك ، ولا تلق تبعة أخطائك على الآخرين ، أى لا تكن ظالما[٧] . قال تعالى :

● **« .. واذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى »** .
(الأنعام : ١٥٢)

---

(٧) أحمد عبد الرحمن ابراهيم ، **خلق القرآن : المبادىء والمعوقات** . ١٩٨٦ ، ص ١٦ .

● « **ان الله يأمر بالعدل والاحسان وايتاء ذى القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى ، يعظكم لعلكم تذكرون** » . (النحل : ٩٠)

● « **.. ألا لعنة الله على الظالمين** » . (هود : ١٨)

● « **وتلك القرى أهلكناهم لمـا ظلموا وجعلنا لمهلكهم موعدا** » . (الكهف : ٥٩)

ومن الحديث النبوى الكريم فى النهى عن الظلم :

— « من مشى مع ظالم ليعينه وهو يعلم أنه ظالم فقد خرج من الاسـلام » . (رواه الطبرانى وأحمد)

— « يقول عز وجل : وعزتى وجلالى لأنتقمن من الظالم فى عاجله وآجله . ولأنتقمن ممن رأى مظلوما فقدر أن ينصره فلم ينصره » . (رواه أحمد)

— « ان الناس اذا رأوا الظالم فلم يأخذوا على يديه أوشك أن يعمهم الله بعقاب منه » . (رواه أبو داوود)

٥ — ان الصدق فضيلة ، والكذب رذيلة .. فالتمسك بالصدق فى كل شأن ، وتحريه فى كل قول وفعل ، والالتجاء اليه فى كل حكم ، دعامة أساسية فى خلق المسلم . قال تعالى :

● « **يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين** » . (التوبة : ١١٩)

● « **ليجزى الله الصـادقين بصـدقهم ..** » . (الأحزاب : ٢٤)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « أد الأمانة الى من ائتمنك ولا تخن من خانك » . (رواه أحمد وأبو داوود)

— « لا أيمان لمن لا أمانة له ، ولا دين لمن لا عهد له » . (رواه أحمد)

٦ — اذا أبرم المسلم عقدا فيجب أن يحترمه ، واذا أعطي عهدا فيجب أن يلتزمه • ومن الايمان أن يكون المرء عند كلمته التى قالها ، فيعرف بين الناس بأن كلمته موثق غليظ لا خوف من نقضها • والوفاء بالعهد يحتاج الى عنصرين هما : قوة الذاكرة ، وقوة العزيمة • قال تعالى :

● « •• **وأوفوا بالعهد ، ان العهد كان مسئولا** » •

(الاسراء : ٣٤)

● « **وأوفوا بعهد الله اذا عاهدتم ولا تنقضوا الأيمان بعد توكيدها وقد جعلتم الله عليكم كفيلا ، ان الله يعلم ما تفعلون** » •

(النحل : ٩١)

٧ — الصبر مفتاح الفرج •• فعلينا أن نوطد أنفسنا على احتمال المكاره دون ضجر ، وانتظار النتائج مهما بعدت ، ومواجهة الأعباء مهما ثقلت ، دون شك أو ريبة أن بعد العسر يسرا • قال تعالى :

● « **ولنبلونكم حتى نعلم المجاهدين منكم والصابرين ونبلوا أخباركم** » • (محمد : ٣١)

● « •• **وان تصبروا وتتقوا فان ذلك من عزم الأمور** » •

(آل عمران : ١٨٦)

وقال رسول الله ﷺ : « الصبر ضياء » • (رواه مسلم)

٨ — لقد أوصى الاسلام بالحياء ، وجعل هذا الخلق السامى من أبرز ما يتميز به المسلم من فضائل •• فينبغى اتباع الحياء فى الكلام ، ومراعاة الاقتصاد فى الحديث بالمجالس والاجتماعات ، وألا يكون الحديث فى غير موضعه ، ومراعاة استخدام الألفاظ السليمة دون بذاءة ، واختيار الكلمات المناسبة للموقف ، فلكل مجال مقال • وينبغى احترام ذوى المكانة والفضل والأكبر سنا ، وفوق كل هذا الحياء من الله سبحانه وتعالى ، خالق كل شىء ، فانه — سبحانه — قد أسبغ علينا نعمة الحياة ورزقنا من فضله • قال تعالى :

● **« واجعل لى لسان صــدق فى الآخرين »** .
(الشعراء : ٨٤)

● **« يوم تشــهد عليهم ألســنتهم وأيديهم وأرجلهم بما كانوا يعملون »** .
(النور : ٢٤)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « ان لكل دين خلقا ، وخلق الاســلام الحياء » .
(رواه مالك)

— « الحياء من الايمان والايمان فى الجنة ، والبذاء من الجفاء والجفاء فى النار » .
(رواه أحمد)

— « ما كان الفحش فى شىء الا شانه ، وما كان الحياء فى شىء الا زانه » .
(رواه الترمذى)

٩ — المرء قليل بنفسه كثير باخوانه .. والانسان كائن اجتماعى لا يستطيع أن يحيا بمعزل عن الآخرين . فالاخاء أساس العلاقات بين البشر ، والأثرة تميت القلوب وتبلد الشعور الانسانى ، وتجعل من الشخص عبدا لنزواته وأهوائه . قال تعالى :

● **« يا أيها الناس انا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا ، ان أكرمكم عند الله أتقاكم ، ان الله عليم خبير »** .
(الحجرات : ١٣)

● **« .. واذكروا نعمة الله عليكم اذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته اخوانا .. »** .
(آل عمران : ١٠٣)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « مثل المسلمين فى توادهم وتعاطفهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد ، اذا اشــتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالســهر والحمى » .
(رواه البخارى)

— « المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يثلمه • من كان فى حاجة أخيه كان الله فى حاجته ، ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة • ومن ستر مسلما ستره الله يوم القيامة » •
(رواه البخارى ومسلم)

١٠ — وأخيرا — وليس آخرا — فان الاتحاد قوة •• فائتلاف القلوب والمشاعر واتحاد الغايات والمناهج من ألزم صفات المسلمين . واجتماع الكلمة وتوحيد الصفوف من أهم الضرورات لقوة المجتمع واستمراره وصموده • قال تعالى :

● **« وأطيعوا الله ورسوله ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم •• »** • (الأنفال : ٤٦)

● **« والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض ، يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله ، أولئك سيرحمهم الله •• »** • (التوبة : ٧١)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « الشيطان يهم بالواحد والاثنين فاذا كانوا لم يهم بهم » •
(رواه مالك)

— « المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا » •
(رواه البخارى ومسلم)

والله ولى التوفيق •

* * *

مراجع الكتـــاب

أولا ــ المراجع العربية :

١ ــ ابراهيم النعمة : **العمل والعمال فى الفكر الاســـلامى** . جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع ، ١٩٨٥ .

٢ ــ أحمد عبد الرحمن ابراهيم : **خلق القرآن : المبادىء والمعوقات** . ١٩٨٦ .

٣ ــ ايريك فروم (ترجمة محمود محمود) : **المجتمع السليم** . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٠ .

٤ ــ جابر عبد الحميد وآخرون : « تقرير عن انتقاء العاملين لبنـــك فيصل الاسلامى المصرى » ، **بحث غير منشور** . القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاســـلامية ، ١٩٧٨ .

٥ ــ زيدان عبد الباقى : **علم الاجتماع الاسلامى** . القاهرة : مطبعة السعادة ، ١٩٨٤ .

٦ ــ سيد الهوارى : **المدير الفعال** . القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٢ .

٧ ــ سيد عبد الحميد مرسى : « العلاقات الانسانية » ، **سلسلة العلوم السلوكية فى مجال الادارة** . القاهرة : المعهد القـــومى للتنمية الادارية ، ١٩٧٠ .

٨ ــ سيد عبد الحميد مرسى : « ســـيكلوجية الحوافز » ، **سلسلة دراسات العلوم السلوكية فى مجال الادارة** . المعهد القومى للادارة العليا ، ١٩٧٠ .

٩ ــ سيد عبد الحميد مرسى : « مشاكل العلاقات الانسانية فى قطاع الانتاج » **الصناعة والتصنيع** . يوليو / سبتمبر ١٩٧١ .

١٠ ــ سيد عبد الحميد مرسى : « صـــفات المدير الناجح » ، **مجلة الاقتصاد والادارة** (٣) ، رجب ١٣٩٦ ، ٢٧ ـ ٤٠ .

١١ ــ سيد عبد الحميد مرسى : **علـــم النفس والكفـــاية الانتاجية** . القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨١ .

١٢ ــ سيد عبد الحميد مرسى : **العلوم الســـلوكية فى مجال الادارة والانتاج** (ط ٢) . القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٤ .

١٣ — سيد عبد الحميد مرسى : **الشخصية المنتجة** . « سلسلة دراسات نفسية اسلامية » (٣) ، القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٥ .

١٤ — سيد عبد الحميد مرسى : **الدين المعاملة** . جدة : ادارة تدريب التسويق ، الخطوط الجوية العربية السعودية ، ١٩٨٥ .

١٥ — سيد عبد الحميد مرسى : **كلكم راع** .. جدة : ادارة تدريب التسويق ، الخطوط الجوية العربية السعودية ، ١٩٨٦ .

١٦ — سيد عبد الحميد مرسى وطاهر الدباغ : **الدافعية للعمل وأثرها على الكفاية الانتاجية** . جدة : مركز البحوث والتنمية ، كلية الاقتصاد والادارة ، ١٩٨٤ .

١٧ — عبد الحميد دياب : **تطبيق نظرية ماسلو للحاجات الأساسية على المدراء فى المملكة** . جدة : مركز البحوث والتنمية ، كلية الاقتصاد والادارة ، ١٩٨١ .

١٨ — عبد السميع المصرى : **مقومات العمل فى الاسلام** . القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٢ .

١٩ — فرج عبد القادر طه : **سيكلوجية الحوادث واصابات العمل** . القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٩ .

٢٠ — كيث ديفيز (ترجمة سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف) : **السلوك الانسانى فى العمل** . القاهرة : دار نهضة مصر ، ١٩٧٤ .

٢١ — لويس كامل مليكة : **سيكولوجية الجماعات والقيادة** (ط ٣) . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٠ .

٢٢ — محمد البهى : **القرآن الكريم يقول** .. القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٧٩ .

٢٣ — محمد البهى : **الفكر الاسلامى والمجتمع المعاصر : مشكلات الأسرة والتكافل** . القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٢ .

٢٤ — محمد الغزالى : **خلق المسلم** . القاهرة : دار الكتب الحديثة ، ١٩٧٤ .

٢٥ — محمد شوقى الفنجرى : **نحو اقتصاد اسلامى** . جدة : شركة مكتبات عكاظ ، ١٩٨١ .

٢٦ — محمد عبد المنعم نور : **أسس العلاقات الانسانية : دراسة أساسية للعلوم الاجتماعية** .

٢٧ — محمد عثمان نجاتى : **القرآن وعلم النفس** . القاهرة : دار الشروق ، ١٩٨٢ .

٢٨ — محمد عماد الدين اسماعيل : **المنهج العلمى وتفسير السلوك** . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٢ .

٢٩ — محمد محمد الهادى ، سيد عبد الحميد مرسى ، سيد الطيبى : **بحث المشاكل الادارية والتنظيمية بالجامعات فى ج٠م٠ع٠** ندوة وزارة التعليم العالى ، القاهرة ، ١٩٧٠ .

* * *

ثانيا — المراجع الأجنبيـــة :

1 — Andrews, J., « The Achievement Notive in Two Types of Orgnizations » . **J. of Personality & Social Psychol.**, 6, 1967, 163 — 168 .

2 — Ansbacher, A., and Ansbacher, R. (eds.) ; **The Individual Psychology of Alfred Adler.** N. Y. : Basic Books, 1956.

3 — Argyris, C. ; « The Individual and Organizational Structure » . **Personnel Practice and Policy : The Changing Picture** . AMA Personnel Series, 168, 1956 .

4 — Atkinson , J.; **An Introduction to Motivation.** Princeton, N.J. : Van Nostrand. 1964.

5 — Berelson, B., and Steiner, G. : **Human Behavior : An Inventory of Scientific Findings.** N.Y. : Harcourt, Brace, 1964.

6 — Blake, R., and Mouton, J.; **Productivity : The Human Side.** N. Y. : AMA, 1981.

7 — Bradford, L. , et. al . (eds.) ; **T- Group Theory and Laboratory Method** . N.Y. : Wiley, 1964 .

8 — Campbell, J., and Pritchard. R.; « Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology » , in Dunette, M. (ed.) ; **Handbook of Industrial and Organizational Psychology.** Chicago: Rand McNally, 1976 .

9 — Davis, K. ; **Human Relations in Business.** N. Y. : McGraw —Hill, 1954 .

10 — Dubin, R., and Ross, A. (eds.) ; **Industrial Conflict.** N.Y. : McGraw - Hill, 1954.

11 — Fleishman, E. (ed.) ; **Studies in Personnel and Industrial Psychology** (rev. ed.) . Homewood, III. : The Dorsey Press,1967

12 — Fromm. E.; **Man for Himself . N. Y. : Rinehart,** 1947.

13 — Haire, M., and Gottsdanker, J. ; « Factors Influencing Industrial Morale. » **Personnel**, May, 1951.

14 — Herzberg, F., et. al.; **The Motivation to Work.** (2nd ed.) N. Y. : Wiley , 1959.

15 — Hilgard. E., and Atkinson, R. : **Introduction to Psychology** N.Y. : Harcourt, Brace, 1967.

16 — Huneryager, S., and Heckmann. I. ; **Human Relations in Management.** Cincinnati, Ohio : South Western Publishing Co., 1967 .

17 — Katz, D., et al. ; **Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation.** Ann Arbor : Michigan : Univ. of Michigan, Instit. of Social Research, 1950.

18 — Koontz, et. al.; **Management** (7th ed.). N. Y. : McGraw-Hill, 1980.

19 — Lawler, E.; **Pay and organizational Effectiveness : A Psychological View.** N. Y. : McGraw-Hill, 1971.

20 — Likert. R. ; « Measuring Organizational Performance ». **Harvard Business Rev.**, March-April, 1958.

21 — McClelland, D. ; **The Achievement Motive.** N. Y. : Appleton-Century-Crofts, 1953.

22 — McCormick, E., and Tiffin, J. ; **Industrial Psychology** (2nd ed.) . London : Allen & Unwin, 1975 .

23 — McGregor, D, ; **The Human Side of Enterprise.** N. Y. : McGraw-Hill, 1960.

24 — Maslow, A.; **Motivation and Personality.** N. Y. : Harper, 1954 .

25 — Mayo. E.; **The Social Problems of an Industrial Civilization.** Boston : Havard Univ. Press, 1945.

26 — Moment, D., and Zaleznick, A. ; **Role Development and Interpersonal Competence.** Boston : Harvard Business School, 1963 .

27 — Morse, N. ; **Satisfaction in the White Collar Jobs.** Ann Arbor. Michigan : Univ. of Michigan Press, 1950

28 — Panton, P.; **Communication Skills.** London : Hutchinson, 1980 .

29 — Parsons, T. ; **The Social System.** Ill. : The Free Press, 1951 .

30 — Porter, L.; « A study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs » . **J. Applied Psychol..** 1961, 45 , 1 - 10 .

31 — Porter, L.; « Job Attitudes in Management. » **J. Applied Psychol.**, 1962, 46, 375 - 384.

32 — Saltonstall, R. : «What Employees Want from Their Work » . **Harv. Business Rev.**, Nov - Dec., 1953.

33 — Saltonstall, R.; **Human Relations in Administration.** N.Y. : McGraw-Hill, 1959.

34 — Scott, W.; « Modern Human Relations in Prespective ». **Person. Administration**, vol. 22. 6, 1959, 9 — 20.

35 — Steers, R., and Porter, L.; **Motivation and Work Behavior.** N. Y. : McGraw - Hill, 1979.

36 — Stogdill. R.; **Handbook of Leadership.** N. Y. : Free Press, 1974 .

37 — Turner, A.; « Management and the Assembly Line ». **Harv. Bus. Rev.,** Sept. — Oct., 1955, 40 — 42 .

38 — Vroom, V.; **Work and Motivation.** N. Y. : Wiley, 1964.

39 — White, R. ; « Motivation Reconsidered : The Concept of Competence » . **Psychological Rev., 66, 5, 1959.**

* * *

محتويات الكتاب

الصفحة

الفصل الرابع : القيــادة
(١٧٥ — ٢١٦)

الفصل الخامس : الاتصــال
(٢١٧ — ٢٥٣)

الصفحة

الفصل السادس : خاتمـــــة
(٢٥٤ — ٢٦٩)

* * *